Дэвид

РОКФЕЛЛЕР

Банкир в XX веке

Мемуары

SHOUT
SHARE
IT

Annotation

Дэвид Рокфеллер - представитель третьего поколения знаменитой династии, ставшей олицетворением американского капитализма. В книге, написанной в возрасте 87 лет, он повествует о своем жизненном пути: годах учебы, давшей ему фундаментальное гуманитарное и особенно экономическое образование; службе в армии во время Второй мировой войны, деятельности в `семейном` банке `Чейз` - одной из основ финансового могущества Рокфеллеров.

В книге освещена и его `параллельная карьера` - участие в широко известных филантропических учреждениях, основанных на пожертвования Рокфеллеров и сыгравших важную роль в общественной жизни США. Это - Рокфеллеровский фонд, Рокфеллеровский институт медицинских исследований, Музей современного искусства, Генеральный совет по образованию.

На протяжении многих лет Д.Рокфеллер был одной из ключевых фигур в создании и работе международных неправительственных организаций, оставивших заметный след в мировой политике: Бильдербергский клуб, Дартмутские конференции, Трехсторонняя комиссия.

Д.Рокфеллер имел множество встреч с виднейшими политиками разных стран. Среди них - Н.С.Хрущев, А.Н.Косыгин, Ф.Кастро, Чжоу Эньлай, Дэн Сяопин, последний шах Ирана, А.Садат и другие. Его рассказ об этих встречах и о постоянных контактах с правительственными деятелями США представляет несомненный интерес.

Не могут не привлечь внимания и суждения автора о банковском бизнесе и проблемах развития экономики.

- Джон Рокфеллер
- ГЛАВА 1
  - «СТАНДАРД ОЙЛ»
  - СПОКОЙСТВИЕ ПЕРЕД ЛИЦОМ БУРИ
  - «ИСКУССТВО ДАВАТЬ»
  - «СВЯЗИ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ»
- ГЛАВА 2
- МАТЬ И ОТЕЦ
  - ДАВЯЩИЕ НОРМЫ, ЭМОЦИОНАЛЬНАЯ ХРУПКОСТЬ
  - КРАСИВАЯ ЖЕНЩИНА
  - ДОЛГ, МОРАЛЬ, ПРИЛИЧИЯ
  - ЛАДЛОУ

- ГЛАВА 3
- ДЕТСТВО
  - В ОКРУЖЕНИИ ПРОИЗВЕДЕНИЙ ИСКУССТВА
  - ШКОЛЬНЫЕ ДНИ
  - ПОКАНТИКО
  - ЛЕТНИЕ СЕЗОНЫ В СИЛ-ХАРБОРЕ
  - ШЕСТЬ РАЗНЫХ ЛИЧНОСТЕЙ
- ГЛАВА 4
- ПУТЕШЕСТВИЯ
  - ЛЕДЕНЦЫ «ЛАЙФ СЕЙВЕРС» И ШОКОЛАДКИ «ХЕРШИ»
  - РЕСТАВРАЦИЯ НАШЕЙ СТАРИНЫ: ВЕСНА 1926 ГОДА
  - ЗНАКОМСТВО С ДИКИМ ЗАПАДОМ: ЛЕТО 1926 ГОДА
  - ФРАНЦИЯ И РЕСТАВРАЦИОННЫЕ РАБОТЫ: ЛЕТО 1927 ГОДА
  - ТРИ МЕСЯЦА СРЕДИ ПИРАМИД: ЗИМА 1929 ГОДА
- ГЛАВА 5
  - НОВОЕ ЗДАНИЕ ДЛЯ ОПЕРЫ
  - ДЕЙСТВУЯ В ОДИНОЧКУ
  - СПАСЕНИЕ ПРОЕКТА
  - ЗАЛОЖНИК УСЛОВИЙ АРЕНДНОГО ДОГОВОРА
  - СПОРНАЯ ФРЕСКА
  - НА ВЕЛОСИПЕДЕ ЧЕРЕЗ БРИТАНИЮ
- ГЛАВА 6
- ГАРВАРД
  - ЗАТРУДНЕНИЯ В СОЦИАЛЬНОМ ПЛАНЕ
  - СЕМЬЯ ОЛДРИЧ
  - БЕН ДЖИ И ДИ К
  - ТРУДНАЯ УЧЕБА
  - ЛЕТО В ГИТЛЕРОВСКОЙ ГЕРМАНИИ
  - ТРИ ЗАПОМНИВШИХСЯ ПРОФЕССОРА
  - ЛЕТНИЕ ЭПИЗОДЫ ДОМА И ЗА ГРАНИЦЕЙ
  - ВСТРЕЧА С ПАДЕРЕВСКИМ И ФРЕЙДОМ
  - РОКФЕЛЛЕРОВСКОЕ НАСЛЕДСТВО
  - ВЫБОР КАРЬЕРЫ
- ГЛАВА 7
- УЧАСЬ У ВЕЛИКИХ ЭКОНОМИСТОВ
  - ШУМПЕТЕР И КЕЙНС
  - ХАБЕРЛЕР И МЭЙСОН
  - ЛОНДОНСКАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ
  - ГАРОЛЬД ЛАСКИ: ДУДОЧНИК-ОБОЛЬСТИТЕЛЬ ЛЕВОГО ДВИЖЕНИЯ
  - ХАЙЕК И РОББИНС
  - ОБЩЕНИЕ С СЕМЬЕЙ КЕННЕДИ

- ПЕДРО БЕЛЬТРАН: БУДУЩИЙ ПРЕМЬЕР-МИНИСТР ПЕРУ
- НОВЫЙ ВИЗИТ В ТРЕТИЙ РЕЙХ
- ПОБЕРЕЖЬЕ ДАЛМАЦИИ И ГРЕЦИЯ
- ЧИКАГСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
- НАЙТ, ВАЙНЕР И ЛАНГЕ
- Н А П О Л П УТИ

- ГЛАВА 8
- ДИССЕРТАЦИЯ, ЖЕНА И РАБОТА
  - «РАЗМЫШЛЕНИЯ» ПО ПОВОДУ ПРОСТОЕВ И ПОТЕРЬ
  - ПЕГГИ
  - М АЛ ЕН ЬКИ Й ЦВЕТОК
  - «ГОТОВНОСТЬ»
- ГЛАВА 9 ВОЙНА
  - ТРЕВОЖНЫЙ РАЗГОВОР
  - НАЧАЛЬНАЯ ВОЕННАЯ ПОДГОТОВКА
  - БОЛЕЗНЕННЫЕ ПОТЕРИ
  - ШКОЛА КАНДИДАТОВ В ОФИЦЕРЫ
  - СЛ УЖБА В АЛ ЖИ Р Е
  - СОЗДАНИЕ РАЗВЕДЫВАТЕЛЬНОЙ СЕТИ
  - ЖИРО ПРОТИВ ДЕ ГОЛЛЯ: ВЗГЛЯД ИЗНУТРИ
  - ДОМОЙ И ОБРАТНО
  - ЮГО-ЗАПАДНАЯ ФРАНЦИЯ
  - ВСТРЕЧА С ПИКАССО
  - ОТРЕЗАННЫЙ ОТ МИРА
  - СБОР РАЗВЕДЫВАТЕЛЬНЫХ ДАННЫХ В ПАРИЖЕ
  - ПОСЛЕДСТВИЯ ВОЙНЫ
  - ВОЗВРАЩЕНИЕ ДОМОЙ
- ГЛАВА 10 НАЧАЛО КАРЬЕРЫ В «ЧЕЙЗЕ»
  - «ЧЕЙЗ НЭШНЛ БЭНК»
  - «СЕМЕЙНЫЙ» БАНК РОКФЕЛЛЕРОВ
  - УИ Н ТР ОП О Л ДР И Ч
  - «ЧЕЙЗОВСКАЯ» КУЛЬТУРА
  - В ВАГОНЕ МЕТРО С ЗАРПЛАТОЙ 3500 ДОЛЛАРОВ В ГОД
  - ЕВРОПА: ОТСУТСТВИЕ ВИДЕНИЯ ПРОБЛЕМЫ МАРКЕТИНГА
  - ЛАТИНСКАЯ АМЕРИКА:НЕИСПОЛЬЗОВАННЫЕ РЫНКИ
  - ПАНАМА: СКОТ В КАЧЕСТВЕ ЗАЛОГА
  - САХАРНЫЙ ТРОСТНИК И РЕВОЛЮЦИЯ НА КУБЕ
  - ОПЕРАЦИЯ «СВОИМИ СИЛАМИ» В ПУЭРТО-РИКО
  - ЭКСПАНСИЯ В ЮЖНУЮ АМЕРИКУ
  - ПОПЫТКА СОЗДАНИЯ РЫНКОВ КАПИТАЛА

- БИТВЫ ВНУТРИ «ЧЕЙЗА»
- ГЛАВА 11
  - НАЛАЖИВАНИЕ ДОМАШНЕЙ ЖИЗНИ
  - СВОДЯ КОНЦЫ С КОНЦАМИ
  - ОРГАНИЗУЯ БРАТЬЕВ
  - ПОКУПКА РОКФЕЛЛЕРОВСКОГО ЦЕНТРА УОТЦА
  - ПОКУПКА ПОМЕСТЬЯ ПОКАНТИКО
  - РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ СЕМЕЙНОЙ СОБСТВЕННОСТИ
  - ТРАДИЦИЯ ФИЛАНТРОПИИ
  - СОЗДАНИЕ РОКФЕЛЛЕРОВСКОГО УНИВЕРСИТЕТА
  - АЛДЖЕР ХИСС И ФОНД КАРНЕГИ
  - ВЕЧЕР С АЛДЖЕРОМ
  - СОЗДАНИЕ ЛИЧНОГО АДМИНИСТРАТИВНОГО АППАРАТА
- ГЛАВА 12
  - ЛЮБОПЫТНЫЕ ОТНОШЕНИЯ
  - МОДЕРНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ БАНКОМ
  - КУРС НА СТОЛКНОВЕНИЕ
  - МАНИЯ ОБЪЕДИНЕНИЙ
  - «ИОНА ПРОГЛАТЫВАЕТ КИТА»
  - В ПОИСКАХ РУКОВОДСТВА НА СТОРОНЕ
  - КОНСОЛИДАЦИЯ В НИЖНЕМ МАНХЭТТЕНЕ
  - ВОЗМОЖНОСТЬ, КОТОРУЮ МЫ НЕ МОГЛИ УПУСТИТЬ
  - ЭФФЕКТНОЕ НОВОЕ ЗДАНИЕ
- ГЛАВА 13
- КОНФЛИКТ
  - БОРЬБА ЗА «ДУШУ» БАНКА
  - « ТРОЯНСКИЙ КОНЬ»
  - ТУПИКИ ИНОСТРАННОГО ОТДЕЛА
  - КОНКУРЕНЦИЯ С ЭКСИМБАНКОМ
  - ИНВЕСТИЦИИ В РАЗВИВАЮЩЕМСЯ МИРЕ
  - БОРЬБА ЗА ВЫСШИЙ ПОСТ
  - БАМПЕРАМ И ПО ВКУСАМ
  - ДОМ РАЗДЕЛЕННЫЙ
  - НАВСТРЕЧУ НОВОЙ ГЛОБАЛЬНОЙ СИТУАЦИИ
- ГЛАВА 14
- ТРУДНЫЕ ПЕРЕМЕНЫ
  - ТЯЖЕЛАЯ ПОТЕРЯ
  - ВИТРАЖ МАТИССА
  - ПОВТОРНАЯ ЖЕНИТЬБА И УХОД
  - ТЯЖЕЛОЕ ПИСЬМО
  - ПОСЛЕДНЕЕ «ПРОЩАЙ»
  - НЕЗАКОНЧЕННОЕ ДЕЛО

- РАЗДЕЛ АКТИВОВ
- КОНЕЦ ЭЙРИ
- ПЕРЕДАЧА ЖЕЗЛА
- НЕЛЬСОН И ПОЛИТИКА РАЗВОДА
- НАПРЯЖЕННЫЕ ОТНОШЕНИЯ
- ИСКУСНЫЙ УЧАСТНИК ПОЛИТИЧЕСКИХ КАМПАНИЙ
- КОЛОССАЛЬНАЯ ЛИЧНОСТЬ

- ГЛАВА 15
- СОЗДАНИЕ ГЛОБАЛЬНОГО БАНКА
  - ПЛАТА ЗА ДЕПОЗИТЫ
  - ПОЯВЛЕНИЕ ТРАНСНАЦИОНАЛЬНЫХ КОРПОРАЦИЙ
  - СОЧЕТАЯ БИЗНЕС С ДРУЖБОЙ
  - СОЗДАНИЕ ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫХ КОРНЕЙ
  - УПУЩЕННАЯ ВОЗМОЖНОСТЬ В КАНАДЕ
  - ПОВОРОТ В ЕВРОПЕ
  - ЭКСПАНСИЯ В АЗИИ
  - ПОПЫТКИ В АФРИКЕ
  - НЕУДАЧА С ГЛОБАЛЬНЫМИ ИНВЕСТИЦИЯМИ
  - ПОВЫШЕНИЕ ГЛОБАЛЬНОГО ПРИСУТСТВИЯ И ВЛИЯНИЯ
  - ДЕСЯТИЛЕТИЕ РОСТА
- ГЛАВА 16
- ВО ГЛАВЕ БАНКА
  - ШЕСТЬ КЛЮЧЕВЫХ КОРПОРАТИВНЫХ ЗАДАЧ
  - ПРОКЛАДЫВАЯ НОВЫЙ КУРС
  - ВЫНУЖДЕННЫЙ УХОД
  - МЕСТЬ ЧЕМПИОНА
  - КУЛАЧНАЯ ДРАКА ВМЕСТО УКРЕПЛЕНИЯ ЕДИНСТВА
  - УВОЛЬНЕНИЕ
  - ПОИСКИ НОВОГО ПРЕЗИДЕНТА
  - СОБСТВЕННАЯ КОМАНДА
- ГЛАВА 17
  - НАЧАЛО ДИАЛОГА
  - ВОПЛОЩЕНИЕ КАПИТАЛИЗМА
  - ПОД ВЗГЛЯДОМ ЛЕНИНА
  - БЕСЕДА
  - ИНФОРМИРУЯ ЛИНДОНА Б.ДЖОНСОНА
  - ДАРТМУТСКИЕ КОНФЕРЕНЦИИ
  - ТОРГОВЛЯ С «ВРАГОМ»
  - ПЕРВЫЙ АМЕРИКАНСКИЙ БАНК В СОВЕТСКОМ СОЮЗЕ
  - БЕСЕДЫ С КОСЫГИНЫМ
  - НЕКОНВЕРТИРУЕМАЯ ВАЛЮТА
  - ЭПИЛОГ

- ГЛАВА 18 ЗА БАМБУКОВЫЙ ЗАНАВЕС
  - РОКФЕЛЛЕРЫ В КИТАЕ
  - НОВЫЙ КИТАЙ
  - ВОЗВРАЩЕНИЕ «ЧЕЙЗА» В АЗИЮ
  - ЧЕМОДАН, ПОЛНЫЙ ДЕНЕГ
  - ГОТОВЯСЬ К ПОЕЗДКЕ В КИТАЙ
  - ВОЗВРАЩЕНИЕ В КОНТИНЕНТАЛЬНЫЙ КИТАЙ
  - НЕ СВЯЗЫВАЮЩИЕ СЕБЯ ФОРМАЛЬНОСТЯМИ, ЛЮБЕЗНЫЕ, ЖЕСТКИЕ, НЕГИБКИЕ ХОЗЯЕВА
  - СВИДЕТЕЛЬ КУЛЬТУРНОЙ РЕВОЛЮЦИИ
  - ПЕРЕГОВОРЫ С БАНКОМ КИТАЯ
  - ЧЖОУ ЭНЬЛАЙ
  - ПЕРЕМЕНЫ В КИТАЕ
  - ОТКРЫТАЯ ДВЕРЬ
  - ПЕЩЕРЫ ДАЦУ
- ГЛАВА 19
- В ПОИСКАХ «БАЛАНСА» НА БЛИЖНЕМ ВОСТОКЕ
  - «ЧЕЙЗ» И ИЗРАИЛЬ
  - БОЙКОТ
  - НАСЕР
  - ПОСЛЕДСТВИЯ ВОЙНЫ
  - ПОИСК БАЛАНСА
  - ПОСЛАНИЕ НАСЕРА
  - ПРЕДОСТЕРЕЖЕНИЕ КОРОЛЯ ФЕЙСАЛА
  - ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ ПРЕЗИДЕНТА
  - ПУБЛИКАЦИЯ В «НЬЮ-ЙОРК ТАЙМС»
  - КОНФРОНТАЦИЯ С КОХОМ
  - ПОСЕЩЕНИЕ ДРУГОЙ СТОРОНЫ
- ГЛАВА 20
- ВЫЖИВАНИЕ, НЕВЗИРАЯ НА ОПЕК
  - РАННЕЕ ПРЕДУПРЕЖДЕНИЕ
  - ОПЕК И АРАБСКОЕ НЕФТЯНОЕ ЭМБАРГО
  - РЕЦИКЛИРОВАНИЕ НЕФТЕДОЛЛАРОВ
  - ДОЛГОВОЙ КРИЗИС
  - НАШ РОСТ НА БЛИЖНЕМ ВОСТОКЕ
  - НЕПРОСТЫЕ ЛИЧНЫЕ ОТНОШЕНИЯ
  - СЛОЖНЫЕ БАНКОВСКИЕ ОТНОШЕНИЯ
  - НЕОЖИДАННОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ
  - РАЗДРАЖЕНИЕ И ПРИМИРЕНИЕ
  - КОРОЛЬ ИОРДАНИИ ХУСЕЙН И КРОНПРИНЦ ХАСАН
  - ШЕЙХИ, СУЛТАНЫ И САДДАМ
  - КУВЕЙТ: ШЕЙХ ДЖАБЕР
  - БАХРЕЙН И БЕЙРУТ
  - ОБЪЕДИНЕННЫЕ АРАБСКИЕ ЭМИРАТЫ

    - ОМАН: СУЛТАН КАБУС
    - ЙЕМЕН И ВЕЧЕРИНКА С КАТОМ
    - ИРАК И САДДАМ ХУСЕЙН
- ГЛАВА 21
- В ВИХРЯХ БИЗНЕСА
    - ПРОБЛЕМЫ БАНКА И ЕГО РУКОВОДИТЕЛЯ
    - ПРЕДВЕСТНИК: КРАХ БАНКА «ХЕРШТАТТ»
    - «БЭК-ОФИС»
    - СКАНДАЛ В ОТДЕЛЕ ОБЛИГАЦИЙ
    - АТАКА В СРЕДСТВАХ МАССОВОЙ ИНФОРМАЦИИ
    - ТРАСТОВЫЙ ФОНД ПО ИНВЕСТИЦИЯМ В НЕДВИЖИМОСТЬ С НАЗВАНИЕМ «ЧЕЙЗ»
    - КАТАСТРОФИЧЕСКОЕ ЗАСЕДАНИЕ ПРАВЛЕНИЯ
    - ПОДГОТОВКА К «АРМАГЕДДОНУ»
    - ДЕНЬ РАСПЛАТЫ
    - ЕЩЕ ОДНО ОКОНЧАТЕЛЬНОЕ УНИЖЕНИЕ
    - КРАЙНИЙ СРОК - ТРИ ГОДА
- ГЛАВА 22
    - РОДИТЕЛЬСКИЕ ПРОБЛЕМЫ
    - НАПРЯЖЕННЫЕ ОТНОШЕНИЯ
    - ДЭВИД (МЛАДШИЙ)
    - ЭББИ
    - НИВА
    - ПЕГГИ
    - РИЧАРД
    - ЭЙЛИН
    - ТРАГЕДИЯ ВЬЕТНАМА
    - КОНФРОНТАЦИЯ В ГАРВАРДЕ
    - СЧАСТЛИВЫЙ КОНЕЦ
- ГЛАВА 23
- КОНФЛИКТЫ МЕЖДУ БРАТЬЯМИ
    - ОЖЕСТОЧИВШИЙСЯ ЛИДЕР
    - УПРЯМЫЙ ИДЕАЛИСТ
    - ФОНД БРАТЬЕВ РОКФЕЛЛЕРОВ: ПЕРВОЕ ПОЛЕ БИТВЫ
    - «РАЗДАЧА» ФОНДА БРАТЬЕВ РОКФЕЛЛЕРОВ
    - ГРАЖДАНСКАЯ ВОЙНА
    - СТОЛКНОВЕНИЕ В СЕМЕЙНОМ ОФИСЕ
    - КОНФРОНТАЦИЯ ПО ПОВОДУ ПОКАНТИКО
    - МОНУМЕНТ НЕЛЬСОНУ
    - ПИСЬМО НА ТЕМУ О ХАРАКТЕРЕ
    - СМЕРТЬ ДЖОНА
    - РЕВАНШ НЕЛЬСОНА
    - ПОСЛЕДНИЕ МЕСЯЦЫ НЕЛЬСОНА

- СМЕРТЬ НЕЛЬСОНА
- ГЛАВА 24
- ШАХ
  - МОХАММЕД РЕЗА ПЕХЛЕВИ
  - ВСТРЕЧА НА ГОРНОМ СКЛОНЕ
  - «НЕЧТО ДЕЙСТВИТЕЛЬНО БОЛЬШОЕ»
  - ПЕССИМИСТИЧЕСКАЯ КАРТИНА
  - КОНЕЦ ДИНАСТИИ
  - ШАХ В ИЗГНАНИИ
  - ОТКАЗ ПРЕЗИДЕНТУ
  - ПРОСЬБА СЕСТРЫ
  - ПОИСКИ ТИХОЙ ГАВАНИ
  - ХОЛОДНОЕ, ПОДОБНОЕ ЛЬДУ, СОВЕЩАНИЕ В БЕЛОМ ДОМЕ
  - ЕЩЕ ОДИН ОТКАЗ ПРЕЗИДЕНТУ
  - «РАЗРЕШЕНО ВЪЕХАТЬ ПО ГУМАНИТАРНЫМ СООБРАЖЕНИЯМ»
  - КРИЗИС С ЗАЛОЖНИКАМИ
  - ШАХ В РЕТРОСПЕКТИВЕ
- ГЛАВА 25
  - СОЗДАНИЕ ПАРТНЕРСТВА ПО УПРАВЛЕНИЮ
  - СОЗДАНИЕ КОМАНДЫ
  - ИЗМЕНЕНИЕ КУЛЬТУРЫ БАНКА
  - РАМКИ СТРАТЕГИИ
  - ДОСРОЧНО!
  - ВОССТАНОВЛЕНИЕ И ВЫХОД В ОТСТАВКУ
- ГЛАВА 26
  - НАСЛЕДСТВЕННЫЙ ИНТЕРЕС К ГОРОДУ
  - ПРЕОБРАЗОВАНИЯ В ВЕРХНЕМ МАНХЭТТЕНЕ
  - ВОЗРОЖДЕНИЕ НИЖНЕГО МАНХЭТТЕНА
  - СТРОИТЕЛЬСТВО САМОГО ВЫСОКОГО В МИРЕ ЗДАНИЯ
  - НЕЛЬСОН:СВАЛКА ГРУНТА
  - БЮДЖЕТНЫЙ КРИЗИС
  - БИГ МАК1 И ФИНАНСОВЫЙ КОНТРОЛЬНЫЙ СОВЕТ
  - СГИНЬ!
  - ОБЪЕДИНЕНИЕ БИЗНЕСА И ПРОФСОЮЗОВ
  - ВЕСТВЕЙ: ОКУНИ И ЛЮДИ
  - СОЗДАНИЕ ПРОЧНОГО ПАРТНЕРСТВА
- Глава 27
  - ПОПУЛИСТСКАЯ ПАРАНОЙЯ
  - СОВЕТ ПО ВНЕШНЕЙ ПОЛИТИКЕ
  - БИЛЬДЕРБЕРГ
  - «СВЯЗАЛСЯ С РЕАКЦИОНЕРАМИ»

- УГЛУБЛЕНИЕ МЕЖДУНАРОДНОГО СОТРУДНИЧЕСТВА
- БОРЬБА С ПРОТЕКЦИОНИЗМОМ
- ТРЕХСТОРОННЯЯ КОМИССИЯ
- «КОНСТРУКТИВНОЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ»

- ГЛАВА 28
  - ВСТРЕЧИ В БРАЗИЛИИ
  - ЭРА ОЛИГАРХОВ И ЭКОНОМИСТОВ
  - НЕЛЬСОН И ПОЛИТИКА ДОБРОГО СОСЕДА
  - СОЮЗ РАДИ ПРОГРЕССА
  - ОРГАНИЗУЯ АМЕРИКАНСКИЙ ЧАСТНЫЙ СЕКТОР
  - РЯДОМ С КЕННЕДИ
  - СОВЕТ И ЦЕНТР
  - АНГЕЛ В СЕМЬЕ
  - МРАЧНЫЕ ДЕСЯТИЛЕТИЯ
  - ДОЛГОВОЙ КРИЗИС
  - ВОЗРОЖДЕННАЯ ИНИЦИАТИВА
  - К СВОБОДНОЙ ТОРГОВЛЕ МЕЖДУ СТРАНАМИ ПОЛУШАРИЯ
  - УКРЕПЛЕНИЕ ОБЩЕСТВА АМЕРИК
  - ЦЕНТР ДЭВИДА РОКФЕЛЛЕРА
- ГЛАВА 29
- СТРАСТЬ К СОВРЕМЕННОМУ ИСКУССТВУ
  - НЕЛЬСОН ПРИНИМАЕТ КОМАНДОВАНИЕ
  - В ОКРУЖЕНИИ МУЖЧИН В КРАСНЫХ ШИНЕЛЯХ
  - ПРЕВРАЩЕНИЕ В СЕРЬЕЗНЫХ КОЛЛЕКЦИОНЕРОВ
  - АКТИВНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ В МСИ
  - НЕВИДИМЫЕ МИРУ СЛЕЗЫ
  - НЕУРЯДИЦЫ С РУКОВОДСТВОМ
  - ПРИОБРЕТЕНИЕ КОЛЛЕКЦИИ СТАЙН
  - РАСШИРЕНИЕ МСИ
  - МУЗЕЙНАЯ БАШНЯ
  - ПЕРЕМЕНЫ В РУКОВОДСТВЕ
  - «ЛУЧШИЙ МУЗЕЙ СОВРЕМЕННОГО ИСКУССТВА В МИРЕ»
- ГЛАВА 30
  - ТРАСТОВЫЕ ФОНДЫ
  - БРАТЬЯ, ЦЕНТР И ТРАСТОВЫЙ КОМИТЕТ
  - НОВЫЙ ПРЕДСЕДАТЕЛЬ, НОВЫЙ КУРС
  - НОВАЯ ЖИЗНЬ ЦЕНТРА
  - КАТАСТРОФА В РАЮ
  - ТИФН
  - ПРОДАЖА ПАМЯТНИКА
  - «НЕМЫСЛИМОЕ» БАНКРОТСТВО

- НЕУДАЧНАЯ ПОЕЗДКА В ТОКИО
- ВОЗВРАЩЕНИЕ ДРАГОЦЕННОСТИ
- ВОЗРОЖДЕНИЕ РОКФЕЛЛЕРОВСКОГО ЦЕНТРА
- Н ОТА П ЕЧ АЛ И

- ГЛАВА 31
- ПРИ УЧАСТИИ ДРУГИХ
  - ПЕГГИ
  - ПРАВИТЕЛЬСТВО
  - ФИЛАНТРОПИЯ
  - КАПИТАЛИЗМ
  - СЕГОДНЯ И ЗАВТРА
  - ЭЛЕМЕНТЫ УСПЕХА И СЧАСТЬЯ
- ЭПИЛОГ
- ПРИЗНАТЕЛЬНОСТЬ ЗА ПОМОЩЬ
- notes
  - 1
  - 2
  - 3
  - 4
  - 5
  - 6
  - 7
  - 8
  - 9
  - 10
  - 11
  - 12
  - 13
  - 14
  - 15
  - 16
  - 17
  - 18
  - 19
  - 20
  - 21
  - 22
  - 23
  - 24
  - 25
  - 26
  - 27
  - 28
  - 29

- ○ 30
- ○ 31
- ○ 32
- ○ 33
- ○ 34
- ○ 35
- ○ 36
- ○ 37
- ○ 38
- ○ 39
- ○ 40
- ○ 41
- ○ 42
- ○ 43
- ○ 44
- ○ 45
- ○ 46
- ○ 47
- ○ 48
- ○ 49
- ○ 50
- ○ 51
- ○ 52
- ○ 53
- ○ 54
- ○ 55
- ○ 56
- ○ 57
- ○ 58
- ○ 59
- ○ 60
- ○ 61
- ○ 62
- ○ 63
- ○ 64
- ○ 65
- ○ 66
- ○ 67
- ○ 68
- ○ 69
- ○ 70
- ○ 71
- ○ 72
- ○ 73

- ○ 74
- ○ 75
- ○ 76
- ○ 77
- ○ 78
- ○ 79
- ○ 80
- ○ 81

Джон Рокфеллер
Банкир в XX веке. Мемуары

М.: Международные отношения, 2003 г. - 281 с.
ISBN: 5-7133-1182-1

Дэвид Рокфеллер - представитель третьего поколения знаменитой династии, ставшей олицетворением американского капитализма. В книге, написанной в возрасте 87 лет, он повествует о своем жизненном пути: годах учебы, давшей ему фундаментальное гуманитарное и особенно экономическое образование; службе в армии во время Второй мировой войны, деятельности в `семейном` банке `Чейз` - одной из основ финансового могущества Рокфеллеров.

В книге освещена и его `параллельная карьера` - участие в широко известных филантропических учреждениях, основанных на пожертвования Рокфеллеров и сыгравших важную роль в общественной жизни США. Это - Рокфеллеровский фонд, Рокфеллеровский институт медицинских исследований, Музей современного искусства, Генеральный совет по образованию.

На протяжении многих лет Д.Рокфеллер был одной из ключевых фигур в создании и работе международных неправительственных организаций, оставивших заметный след в мировой политике: Бильдербергский клуб, Дартмутские конференции, Трехсторонняя комиссия.

Д.Рокфеллер имел множество встреч с виднейшими политиками разных стран. Среди них - Н.С.Хрущев, А.Н.Косыгин, Ф.Кастро, Чжоу Эньлай, Дэн Сяопин, последний шах Ирана, А.Садат и другие. Его рассказ об этих встречах и о постоянных контактах с правительственными деятелями США представляет несомненный интерес.

Не могут не привлечь внимания и суждения автора о банковском бизнесе и проблемах развития экономики.

ГЛАВА 1
ДЕД

Существует фотография всех мужчин семьи, ожидающих на станции Тарритаун прибытия поезда с гробом деда из Ормонд Бич, штат Флорида, где он жил в своем зимнем доме. Дед мирно умер в своей постели 23 мая 1937 г. в возрасте 97 лет. Хотя официальной причиной смерти был склеротический миокардит, проще сказать, что он умер от старости. Я знал его как «деда», а не как «барона-разбойника» или великого филантропа из книг по истории. В детстве я постоянно ощущал присутствие деда - кроткого, доброжелательного, почитаемого моим отцом Джоном Д. Рокфеллером (мл.) и всей семьей.

Смотря на эту фотографию сегодня, я удивляюсь тому, как замечательно она отражает отношения в семье, время, в котором мы тогда жили, а возможно, и наше будущее.

Джон, что обычно для него, стоит с края. Ему 31 год, он старший сын и наследник династии. После того как он окончил Принстонский университет, отец ввел его в советы правлений многочисленных созданных семьей организаций - в Рокфеллеровский фонд, Рокфеллеровский институт медицинских исследований и фонд колониального Вильямсбурга[1] . Его готовят на роль лидера семьи, однако в нем чувствуется нерешительность и отсутствие уверенности в своих силах.

Нельсон, что тоже похоже на него, стоит в самой середине и с решительным выражением лица смотрит прямо в камеру. Ему 29 лет, и он вскоре станет президентом Рокфеллеровского центра.

Взгляд Лоранса, философа и бизнесмена, которому исполнилось 27 лет, устремлен куда-то вдаль. Он уже готовится к серьезным инвестициям в авиационную промышленность и вскоре вместе с Эдди Рикенбэкером, летчиком-асом времен Первой мировой войны, купит большую долю в авиакомпании «Истерн эйрлайнс».

Уинтроп - самый красивый. Каким-то образом черты лица матери (происходящей из семьи Олдрич), отражавшие ее сильный характер, в сочетании с генами Рокфеллеров сделали его похожим почти на кинозвезду. Уинтроп - наиболее трудный среди нас и всегда выделялся из нашей среды. Ему исполнилось 25 лет, он трудится подсобным рабочим на нефтеразработках в Техасе.

Я — самый младший, мне 21 год, я выгляжу совершенным молокососом. Я - студент-экономист Гарвардского университета,

только что завершил первый курс и летом собираюсь отправиться для продолжения учебы в Лондонскую школу экономики.

На фотографии уже заметно, что отцу шестьдесят три. Он возвышается над нами, у него открытое честное дружелюбное и доброе лицо. Возможно, немного отрешенное.

Мы привезли гроб с телом деда в дом, который он и отец построили двадцать пять лет тому назад в семейном поместье в Покантико-Хиллз. Поместье это называлось Кикуит, голландское слово, означающее «дозор», и с вершины холма, где оно находилось, открывается замечательный вид на реку Гудзон. На следующий день в присутствии только членов семьи и нескольких близких друзей была проведена заупокойная служба. Я помню, что был замечательный весенний день. Застекленные створчатые двери на террасу были открыты, и Гудзон внизу блестел голубизной. Д-р Арчер Гибсон, любимый органист деда, играл в главном зале на большом органе, на котором мы детьми делали вид, что играем. Хэрри Эмерсон Фосдик, настоятель церкви Риверсайд, построенной отцом, произнес надгробное слово.

После службы, когда все столпились вокруг, Йорди, камердинер деда, подозвал меня. Йорди - щеголеватый швейцарец - был камердинером деда и его постоянным компаньоном на протяжение тридцати лет. Я хорошо его знал, однако он всегда вел себя сдержанно в моем присутствии. Я подошел к нему, а он отвел меня в сторону в пустой коридор. «Знаете, господин Дэвид, - начал он (с самого раннего детства, сколько я помнил себя, прислуга всегда обращалась к нам таким образом. Обращение «господин Рокфеллер» было бы слишком неопределенным, поскольку многие из нас имели эту фамилию, обращение же просто по имени было бы слишком фамильярным), - ваш дед всегда думал, что из всех братьев вы больше, чем кто-либо другой, напоминаете его». У меня, вероятно, был очень удивленный вид. Я совершенно не ожидал это от него услышать. «Да, - сказал он, - вы действительно были его любимцем». Я несколько смущенно поблагодарил его, а он сделал жест рукой и сказал: «Нет-нет, я просто думал, что вы должны это знать». Я действительно не знал, как на все это реагировать. Я подумал, что на моем месте должен был быть Нельсон, однако не стал прикидываться, что не был обрадован.

«СТАНДАРД ОЙЛ»

Дед начал свою трудовую жизнь, поступив на работу в качестве клерка в магазин по продаже тканей в г. Кливленде, штат Огайо, с зарплатой пять долларов в неделю, а в дальнейшем основал компанию «Стандард ойл» и управлял ей. Фактически «Стандард ойл» представляла собой всю нефтяную промышленность Соединенных Штатов до тех пор, пока после длительных и ожесточенных судебных разбирательств по решению Верховного Суда она не была ликвидирована в 1911 году. Многие из компаний, возникших в результате ее закрытия, существуют до сих пор: это «Эксон мобил», «Шеврон», «Амоко» и около 30 других.

Компания «Стандард ойл» сделала деда богатым, возможно, «самым богатым человеком в Америке». Он также был на протяжение значительной части своей жизни одним из наиболее ненавидимых людей. Бульварная пресса атаковала деловые приемы компании «Стандард ойл» и обвиняла ее в преступлениях, включая убийства, за неустанные попытки устранить всех конкурентов и упрочить свою монополию в нефтяной индустрии. Дед был мишенью для прогрессистов, популистов, социалистов и прочих, недовольных новым американским капиталистическим порядком. Роберт Ла Фоллетт, влиятельный губернатор штата Висконсин, называл его «величайшим преступником своего века». Тедди Рузвельт использовал его в качестве мальчика для битья в своих усилиях призвать к порядку промышленные монополии. Ида Тарбелл, которая своими сочинениями, вероятно, сделала больше, чем кто-либо другой, для того, чтобы создать образ деда как жадного и ненасытного «барона-разбойника», писала: «Вряд ли можно сомневаться, что главная причина того, что господин Рокфеллер играет в гольф, заключается в том, что он хочет прожить подольше, чтобы сделать еще больше денег».

Сегодня большинство историков согласится с тем, что портрет «Стандард ойл», написанный современниками, был в высшей степени тенденциозным и часто неточным. Дед и его партнеры были жесткими конкурентами, однако они не выходили за рамки обычной деловой практики того времени. Это был иной мир, чем сегодня. Законов, регулировавших деловую конкуренцию, было мало. «Стандард ойл» работала на переднем крае экономики; это была новая, неисследованная территория и в некоторых отношениях она, безусловно, напоминала Дикий Запад. Журналисты, любившие сенсационные разоблачения, -

«разгребатели грязи» - идеализировали первые годы нефтяной промышленности как рай для предпринимательства. Но на самом деле нравы были исключительно жестокими. Цены дико колебались, происходили огромные скачки объемов производства, что приводило к чередованию периодов затоваривания и дефицита нефти. Компании, занимавшиеся добычей и переработкой, могли обанкротиться и быть выброшенными из бизнеса буквально за один день. Дед отнюдь не был романтиком; он считал, что сложилась ситуация, отличающаяся повышенным риском, недальновидностью и расточительством, и он решил попытаться исправить ее с помощью жесткого подхода.

Обвинения в том, что «Стандард ойл» мошеннически отбирала у вдов их наследство, взрывала нефтеперерабатывающие предприятия конкурентов и всеми доступными ей средствами банкротила конкурентов Тарбелл и других, представляли собой абсолютную выдумку. Реальная картина заключалась в том, что «Стандард ойл» была значительно более честной в своих действиях по сравнению с многими ее конкурентами. В ходе своего укрупнения «Стандард ойл» предлагала не только честную, но часто и щедрую цену за нефтеперерабатывающие предприятия конкурентов. Настолько щедрую по существу, что конкуренты часто вновь начинали свою деятельность ради того, чтобы их купили еще раз. Партнеры деда горько жаловались на эту постоянно действующую схему «шантажа», однако он продолжал покупать, чтобы завершить свой план.

Компания «Стандард ойл» была монополией. В период своего расцвета она контролировала 90% национальной нефтяной промышленности и упорно пыталась, чтобы скупить остающиеся 10%. Дед, однако, никогда не видел ничего плохого в доминировании компании на рынке. Ничего плохого не только для владельцев монополии и тех, кто в ней работал, но также и для потребителей и страны в целом. Это настолько противоречит тому, что содержится в учебниках, что многим трудно поверить в искренность намерений деда. Однако по мере того, как доля рынка, принадлежащая «Стандард ойл», возрастала, цена нефтепродуктов для потребителя - главным образом керосина на протяжении первых десятилетий существования компании «Стандард ойл» - резко снижалась. Керосин стал доступным повсеместно, и продукт компании «Стандард ойл» был более дешевым и обладал лучшим качеством. Компания инвестировала в новые технологии для улучшения ассортимента и качества продукции и для разработки новых областей применения

сопутствующих продуктов, которые ранее просто выливались на землю или сбрасывались в ближайшую речку. Бензин оказался наиболее явным примером отходов производства, которые, в конечном счете, нашли свое основное применение в двигателях внутреннего сгорания и превратился в наиболее ценный из нефтепродуктов.

Политика, проводившаяся дедом, была направлена на снижение цен. При этом он исходил из того, что чем менее дорогим является данный вид продукции, тем больше его будут покупать, а чем больше рынок, тем в большей степени компания «Стандард ойл» сможет иметь прибыли за счет большего масштаба производства. Не имея экономического образования, он понимал смысл «эластичного спроса».

Он всегда считал хорошим бизнесом «увеличение объема продаж при меньшей прибыли на единицу товара». Многие экономисты говорят о бизнесе, как «ответе на спрос рынка»; однако дед действовал по-иному. Он также *создавал* спрос, организуя новые каналы сбыта дома и за границей. Например, компания «Стандард ойл» часто раздавала бесплатно фонари, побуждая потребителей покупать керосин для освещения. Это весьма похоже на нынешнюю маркетинговую практику фирмы «Жиллет», раздающую бритвенные станки, для которых надо покупать лезвия. Дед побуждал своих партнеров покупать нефтеперерабатывающие предприятия, разрабатывать новые нефтяные месторождения и расширять производство задолго до того, как возникал спрос. Компания «Стандард ойл» действовала наиболее агрессивно во время периодов экономического спада, когда другие компании отступали, поскольку у деда было основывающееся на долгосрочной перспективе видение отрасли и того, как ей нужно управлять.

«Стандард ойл» отличалась от соперников по ряду показателей - готовностью инвестировать в новые технологии, постоянным вниманием к себестоимости производства и проблемам маркетинга. Дед успешно создал внутри одной системы единый процесс от получения нефти из скважины до доставки готовой продукции клиентам. «Стандард ойл» была первой полностью интегрированной экономической системой. Это было самым крупным достижением деда: создание нефтяной индустрии и в ходе этого создание современной корпорации. Это было организационным триумфом, который трансформировал деловой мир.

Американская общественность с большим энтузиазмом приветствовала решение Верховного Суда о ликвидации «Стандард ойл траст» в 1911 году. Однако следует помнить, что

главным результатом консолидации нефтяного бизнеса в результате деятельности деда оказалась более дешевая, обладавшая лучшим качеством и поступавшая более надежно нефть, что помогло Соединенным Штатам осуществить переход от децентрализованной аграрной страны к высокоцентрализованной индустриальной демократии.

СПОКОЙСТВИЕ ПЕРЕД ЛИЦОМ БУРИ

Мой отец, тоже немало страдавший от прессы, с некоторой завистью описывал спокойствие деда перед лицом тех штормов, которые обрушивала на него жизнь. Когда дед прочитал книгу Тарбелл, он, к ужасу всех остальных, заметил, что ему книга «довольно-таки понравилась». С моей точки зрения, спокойную уверенность перед лицом личных нападок и необыкновенную веру в свои силы, позволившую ему объединить американскую нефтяную индустрию, деду давала его глубокая религиозность. Он был глубоко верующим христианином, жившим по строгим догматам баптистской веры. Она «объясняла» существующий вокруг него мир, определяла его путь через этот мир и приносила ему освобождение. Наиболее важным из этих принципов было то, что вера без хороших дел бессмысленна. Этот центральный постулат привел деда сначала к принятию «доктрины служения» своему огромному богатству, а позже - к расширению этой доктрины и созданию крупных филантропических организаций.

Дед вырос в условиях скромного достатка в центральном районе штата Нью-Йорк. Его отец Уильям Рокфеллер практически не жил в семье и был человеком с темным прошлым, однако мать Элиза Дэвисон Рокфеллер, фактически вырастившая деда, его братьев и сестер, была исключительно набожной и принципиальной женщиной.

В наш светский век нам трудно понять жизнь, которая в такой степени направлялась религиозной верой. Для многих жизнь в соответствии с запретами баптистской веры, не позволяющей пить, курить и танцевать, выглядит как болезненно мрачное существование. Однако дед следовал с легкостью и даже радостью заповедям своей религии, всему тому, что показалось бы нам таким тягостным. Он был наименее мрачным человеком из всех, которых я когда-либо встречал; он постоянно улыбался, шутил и рассказывал анекдоты с неожиданной концовкой. Часто во время обеда он начинал тихо напевать один из своих любимых гимнов. Он пел *не для кого-то* специально; он пел так, как будто из него изливалось ощущение мира и удовлетворенности.

Будучи мальчиком, я иногда ходил вверх по склону холма из Эбитон-Лодж - дома своих родителей - в Кикуит, чтобы позавтракать или пообедать с дедом. Расстояние составляло около четверти мили. На завтрак дед всегда ел овсяную кашу, однако с маслом и солью, а не со сливками и сахаром. Он ел очень медленно, очень тщательно пережевывая взятую в рот

порцию, поскольку полагал, что это серьезно способствует пищеварению. Он говорил, что необходимо пережевывать даже молоко, что он и делал!

Трапезы деда редко проходили в одиночестве. Друзья и партнеры, многие оставшиеся с Кливлендского периода его жизни, часто оставались у него, иногда на длительное время. Трапезы были длительными и неспешными, а беседы за столом - приятными и неофициальными. Деловые вопросы не обсуждались никогда; напротив, дед часто шутил с миссис Эванс, своей кузиной, длительное время выполнявшей обязанности экономки, полной и доброй женщиной, и она отвечала на его шутки в том же ключе. Несколько раз я также обедал в Кикуите в обществе деда. После трапезы все переходили в гостиную, гости участвовали в разговоре, а дед тихонько дремал в своем кресле. Он всегда уходил спать очень рано.

В другие дни дед любил играть в карточную игру под названием Нумерика. Карты были квадратными, причем на каждой из них была только одна цифра, игра предназначалась для испытания и улучшения математического мышления. В этой игре дед всегда банковал, а выигравший в каждом кону получал десятицентовую монету, проигравшие - по пять центов.

Однажды, когда я чуть подрос, а деду уже было за 90, он принял мое приглашение прийти в Плэйхауз на приготовленный мной обед из курицы, Они пришли вместе с миссис Эванс и сказали, что обед был «вполне отменный!». Я также навещал деда в его домах во Флориде и в Лэйквуде в штате Нью-Джерси. Дед любил играть в гольф и построил собственные площадки для игры в гольф в Покантико и в Лэйквуде. Когда я был подростком и только учился играть, мы иногда играли вместе несколько лунок. К тому времени дед играл лишь для получения физической нагрузки и редко завершал полный раунд.

В июне 1936 года, когда здоровье деда начало сдавать, я нанес ему короткий визит в Ормонд-Бич. Он, как всегда, был рад повидать меня, однако выглядел заметно ослабевшим и усталым. Большую часть времени он спал или тихо сидел в своей комнате. Мы коротко поговорили с ним о малозначительных вещах, и, казалось, он доволен тем, что я сижу вместе с ним в комнате. Сидя в кресле, он разрешил мне сделать несколько фотографий. Это был последний раз, когда я видел его живым.

Дед был глубоко религиозным человеком, однако он никогда не судил и не осуждал тех, кто не разделял его веры. Воздерживаясь даже от чая и кофе на протяжении всей своей жизни, дед был редкой личностью в «Стандард ойл», где большинство его самых ближайших сотрудников были отнюдь не

набожными людьми. Джон Арчболд, одно время бывший конкурентом, а затем ставший близким другом, очень сильно пил, и дед поставил перед собой долгосрочную задачу перевоспитать его. У деда были близкие дружеские отношения с его деловыми партнерами, включая Арчболда, Г енри Флеглера и его брата Уильяма, которые были с ним в «Стандард ойл» с самых первых дней. В редких случаях, когда я слышал от него рассказы о своем пути в бизнесе, он говорил о той радости, которую они испытывали, несмотря на напряженную работу в течение долгих часов, будучи сотоварищами в большом новом предприятии.

Дед от природы был скромным и, хотя жил жизнью, возможной только для тех, кто обладал огромным богатством, он был относительно бережливым человеком. В то время, когда такие семьи, как Карнеги, Фрики, Харриманы и Вандербильты строили огромные дома на Пятой авеню, дед купил дом на боковой улице, предыдущий арендатор которого Арабелла Уоршам была любовницей Коллиза П. Хантингтона[2]. Это был очень большой особняк, и дед купил несколько участков земли рядом, на которых в дальнейшем семья могла бы строиться, однако характерно, что он никогда не захотел украшать купленный дом по-новому. Шикарные красные обои мисс Уоршам и тяжелая изысканная викторианская мебель оставались в доме вплоть до смерти деда.

Единственной его страстью были рысаки. У него было несколько подобранных пар, и он ездил в коляске, правя ими в Покантико и в Центральном парке, где он иногда участвовал в скачках вместе со своим братом и близкими друзьями.

Деду было совершенно чуждо тщеславие. Он уделял мало внимания внешнему виду. Будучи молодым человеком, он обладал приятной внешностью, однако в 1890-х годах он заразился вирусной инфекцией, вызвавшей общее облысение и повлиявшей на его нервную систему. В результате этого заболевания он потерял все волосы. На одной из фотографий того времени он изображен с черной шапочкой на голове, в которой смахивает на шекспировского венецианского купца. Позднее он носил парики.

Некоторые, в частности Ида Тарбелл, считали, что его внешний вид отвратителен; другие с этим не соглашались. Вначале Джон Сингер Сарджент[3] не соглашался написать портрет деда. Однако после продолжительных бесед во время сеансов они стали друзьями. В завершение Сарджент сказал моему отцу, что он хотел бы нарисовать второй портрет, поскольку оказался заинтригован своим объектом, и говорил, что дед напоминал ему средневекового святого.

«ИСКУССТВО ДАВАТЬ»

Правда заключается в том, что дед обнаружил, что управление его состоянием, а оно к 1910 году составило почти 1 млрд. долл., представляет собой сложную задачу. Его ежегодный доход от компании «Стандард ойл» и других инвестиций был огромным и, с учетом любви деда к порядку, этот доход должен быть потрачен или инвестирован надлежащим образом. Поскольку он не интересовался приобретением французских или шотландских замков и ему была отвратительна мысль о покупке предметов искусства, яхт или средневековых доспехов, всего того, чем увлекались его более экстравагантные современники, дед разработал типичное для себя решение. Он инвестировал значительную часть своего дохода в угольные шахты, железные дороги, страховые компании, банки и производственные предприятия различного рода, главным образом в области добычи и переработки железной руды, и стал, в конце концов, контролировать значительную часть богатого месторождения Месаби-Рейндж в штате Миннесота.

Однако после того как дед оставил «Стандард ойл» в 1897 году, он все больше стал заниматься иной формой инвестирования, а именно филантропией, которую он называл «искусство давать». И здесь он добился не меньшего, чем созданием «Стандард ойл».

Еще с того времени, когда он был молодым человеком, делавшим первые шаги в предпринимательстве, дед регистрировал все доходы и расходы вплоть до пенса, включая пожертвования, вплоть до цента, на благотворительные цели. Расходы заносились в гроссбухи, начиная со знаменитого «Гроссбуха А», хранящегося в Рокфеллеровском центре архивов в Покантико-Хиллз. Регистрация всего стала семейной традицией. Отец последовал примеру деда и постарался привить моему поколению ту же привычку, однако с меньшим успехом. Я постарался реализовать эту традицию с моими собственными детьми, но достиг еще меньшего успеха, чем отец.

При этом дед следовал религиозному принципу десятины, а именно отдавал десятую часть своего дохода для церкви или других добрых дел. По мере роста доходов соответственно возрастали и его благотворительные пожертвования, обычно достигая уровня одной десятой доходов. К середине 1880-х годов дед обнаружил, что ему стало трудно самому заниматься вопросом благотворительных пожертвований. По существу, в то

время это было для него одной из основных причин стресса. Он чувствовал себя обязанным не только жертвовать, но жертвовать *мудро,* что являлось гораздо более трудной задачей. «Легко причинить вред, давая деньги», - писал он. К этому моменту его ежегодный доход превышал 1 млн. долл., и распоряжение 10% этой суммы представляло собой трудную задачу. Решение, к которому он, в конце концов, пришел, заключалось в том, чтобы нанять достопочтенного Фредерика Т. Гейтса[4], священника-баптиста, для разработки более разумного и систематического способа оценки лиц и организаций, которые просили о предоставлении средств. К счастью, Гейтс оказался широко образованным человеком, обладавшим немалой мудростью. На протяжении последующих нескольких десятилетий дед вместе с Гейтсом создали планы и осуществили распределение более чем половины состояния; большая часть оставшегося состояния в конечном счете досталась отцу, который посвятил свою жизнь продолжению и расширению их деятельности.

Некоторые говорили, что мои дед и отец, наряду с Эндрю Карнеги, создали современную филантропию. Это может быть и так, но возможно, что это заявление претендует на слишком многое. К заслугам деда и отца относится то, что они подчеркнули необходимость перенести акцент благотворительной деятельности с лечения социальных симптомов на понимание и последующее устранение причин, лежащих в их основе. Это привело деда и отца к идее необходимости использования научного подхода и поддержке работы экспертов во многих областях.

Первым крупным филантропическим проектом деда было создание Чикагского университета в 1890-х годах. Однако только в XX веке дед отошел от своих предпринимательских забот и посвятил себя главным образом филантропии. Одной из первых предпринятых им инициатив было создание Рокфеллеровского института медицинских исследований, основанного в 1901 году.

Идея деда, разработанная в тесном сотрудничестве с Гейтсом, моим отцом и первым директором института д-ром Саймоном Флекснером, заключалась в том, чтобы создать исследовательское учреждение по образцу Института Пастера и Института Коха в Европе. При создании Института дед следовал тем же принципам, которые он впервые опробовал в «Стандард ойл»: нанял хороших людей и дал им свободу деятельности. Хотя он живо участвовал в исходном процессе создания и планирования, дед взял за правило не вмешиваться в управление, после того как Институт начал функционировать. Он считал, что целесообразно передать управление в руки педагогов и ученых, являвшихся

специалистами в своих областях. Отец стал президентом совета попечителей для обеспечения неукоснительного соблюдения политики независимых научных исследований.

Следующая крупная инициатива деда под названием Генеральный совет по образованию (ГСО)[5] явилась следствием его желания создать на Юге США систему общественного образования, которая приносила бы пользу, как черным, так и белым. Дед предоставил ГСО на протяжение 30-летнего периода существования этой организации почти 130 млн. долл. в виде пожертвований и операционных фондов. Для достижения поставленных целей ГСО работал в тесной связи с органами местного самоуправления и правительствами штатов. Он является одним из первых и наиболее успешных примеров сотрудничества между государственным и частным сектором, что всегда поддерживалось нашей семьей.

Рокфеллеровский фонд, основанный в 1913 году, был первой филантропической организацией со специфически глобальным видением и кульминацией усилий деда по созданию структуры, способной к разумному управлению своими активами для достижения благих целей. Финансирование Фонда дедом - приблизительно 182 млн. долл., или более 2 млрд. в долларах сегодняшнего дня, на протяжении десяти лет, превосходно финансирование любой подобной организации. В задачи Фонда входила борьба с анкилостомозом, желтой лихорадкой, малярией, туберкулезом и другими инфекционными заболеваниями. В последующие годы Фонд стал лидером в создании гибридных сортов кукурузы, пшеницы и риса, послуживших основой «зеленой революции», которая внесла огромный вклад в общественный прогресс в мире.

«СВЯЗИ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ»

Часто выдвигалось обвинение, что пожертвования деда на благотворительные цели представляли собой не более чем пиар, предназначенный для того, чтобы обелить свой образ после длительного периода безжалостного извлечения прибыли. Если бы его мотивация действительно была такой, нужно ли было потратить полмиллиарда долларов для достижения этой цели?

Об Айви Ли, являвшемся пионером пиара, часто говорят, что он разработал план, включавший всё: от создания огромных благотворительных фондов до раздачи дедом новеньких десятицентовых монет - для замены образа безжалостного барона-разбойника на образ теплого, добросердечного и доброжелательного старого человека. Большая часть этих утверждений совершенно абсурдна. Дед раздавал монеты для облегчения контакта с людьми, которых он встречал случайно на площадке для гольфа, в церкви или переходя через улицу. Это помогало растопить лед и снять напряженность, причем, обычно такой прием срабатывал.

По существу, дед проявлял настолько мало интереса к вопросам пиара и взаимоотношений с общественностью в связи со своей филантропической деятельностью, что он не позволил использовать свое имя для Чикагского университета или для Генерального совета по образованию и с большой неохотой согласился разрешить использовать свое имя для Рокфеллеровского института. Трудно представить себе, что дед, который отказывался разрешить «Стандард ойл» отвечать на клевету, которая распространялась «разгребателями грязи», позволил бы использовать большую часть своего состояния для улучшения своего имиджа. Для этого необходимо было бы поверить, а я лично не верю в это, что он прошел через раскаяние, которое побудило его расстаться с «благами, полученными недостойными способами».

Ни моему отцу, ни своим внукам, ни кому бы то ни было дед никогда не говорил даже о малейших угрызениях совести в отношении своей деловой карьеры. Он верил, что «Стандард ойл» принесла обществу благо, и не ощущал никаких сомнений относительно своей роли в ее создании.

Как же тогда объяснить филантропическую деятельность деда? С моей точки зрения, она проистекала из его религиозного воспитания и опыта его собственной жизни. Ида Тарбелл и ее интеллектуальные последователи предпочитали изображать деда

как квинтэссенцию жадности и воплощение эгоистического индивидуализма. Дед был ярко выраженным индивидуалистом, но он определял это понятие по-иному. Он отвергал идею индивидуализма как эгоизма и самовозвеличивания. Вместо этого он определял индивидуализм как свободу достижения и как обязательство возвращать нечто ценное в то общество, которое питало и поддерживало его. Я верю, что это было как источником, так и целью его филантропической деятельности.

Что же касается отца, то он был далек от того, чтобы стыдиться деда, напротив, он очень гордился его многочисленными достижениями. Если у отца и были противоречивые чувства - а они были, - так это оттого, что он не дотягивал до деда. На протяжении большей части своей жизни мой отец, один из величайших филантропов в истории, думал о себе как о человеке, просто идущем по следам более масштабной личности.

ГЛАВА 2

МАТЬ И ОТЕЦ

Когда 9 октября 1901 г. мои родители поженились, заголовки в прессе говорили об этом событии как о союзе двух наиболее влиятельных семей Америки: сына и наследника Джона Д. Рокфеллера и дочери Нельсона Олдрича, лидера республиканского большинства в Сенате США и, по мнению некоторых, «генерального менеджера страны».

Отец увлекся моей матерью с их первой встречи, однако нестерпимо долго тянул с официальным предложением. О серьезности отца говорит то, что когда он, в конце концов, попросил у сенатора Олдрича руку его дочери, то пустился в долгие объяснения своих финансовых перспектив, вероятно, желая показать, что для нее будет хорошей парой. Сенатор, которого это несколько позабавило, остановил его посредине фразы и сказал: «Господин Рокфеллер, я заинтересован только в том, чтобы моя дочь была счастлива».

Отец дал матери счастье, а она дала счастье ему - у меня нет в этом сомнений. Они были исключительно близки, возможно, даже слишком близки, о чем я скажу чуть позже, и я думаю, что они очень любили друг друга. Мать принесла отцу, а также в их брак ощущение радости и веселья, в котором он отчаянно нуждался.

Мать выросла в большой семье, где было восемь детей: пять мальчиков и три девочки, в городе Провиденс, штат Род-Айленд. Мать была третьим ребенком, второй по возрасту дочкой и была особенно близка к своему отцу. Ее отец сыграл ключевую роль в установлении высоких импортных тарифов, а также в создании более гибкой валютной политики и более устойчивой банковской системы за счет формирования Федеральной резервной системы. Мать вспоминала о том, как отец и его коллеги по Сенату дебатировали законодательные вопросы, играя в его вашингтонском доме в покер, перемежая игру несколькими стаканчиками спиртного. Ее мать (бабушка Олдрич) на протяжение многих лет была инвалидом, и поэтому около десяти лет перед своим замужеством мать часто выступала в роли хозяйки дома. В результате она оказалась в центре круговерти вашингтонской жизни и не только справлялась с требованиями «общества», но и чрезвычайно преуспела в этом.

Дед Олдрич любил путешествовать и был большим ценителем искусства. Мать вместе с братьями и сестрами часто сопровождала его в Париж, Рим и Лондон на официальные

конференции. Еще в юном возрасте она познакомилась с Парижем и его искусством, прекрасно чувствуя себя в окружении новых форм и идей, возникавших в то время.

ДАВЯЩИЕ НОРМЫ, ЭМОЦИОНАЛЬНАЯ ХРУПКОСТЬ

Замужество привело мать в семью, абсолютно отличную от ее собственной. Братья и сестры матери, особенно ее старшая сестра Люси, дразнили ее по поводу семьи Рокфеллеров, «застегнутых на все пуговицы», и вначале беспокоились, сможет ли она вообще приспособиться к новой жизни.

На протяжении большей части детства отца его мать Лора Спелман Рокфеллер была доминирующей фигурой в его жизни. Неся основную ответственность за его воспитание и образование, она была строга. Ее родители были глубоко религиозными людьми, игравшими активную роль в движении против рабства и за трезвый образ жизни. Портреты и фотографии говорят о ней как о сильной личности, которая была не склонна предаваться безумному веселью.

Бабушка Рокфеллер дала отцу основы его религиозного воспитания, привила незыблемые моральные устои и впервые открыла ему глаза на то, что ему предстоит нести тяжелую ответственность управления огромным состоянием семьи. Бабушка Рокфеллер присоединилась к Женскому христианскому союзу трезвости вскоре после его основания, твердо убежденная в том, что «демон пьянства» лежит в основе всех социальных проблем того времени: нищеты, пороков и преступности. Будучи еще маленьким мальчиком, отец регулярно посещал заседания общества трезвости, а когда ему исполнилось десять лет, подписал клятву воздерживаться от табака, сквернословия и употребления спиртных напитков. Вплоть до поступления в колледж жизнь отца была сосредоточена на семье и баптистской церкви. Годы студенчества отца, проведенные им в Университете Брауна, предоставили ему первую возможность вырваться из-под влияния матери, однако это было трудной задачей, и в полной мере ему это не удалось. Однако он знакомился с новыми идеями, которые постепенно расширяли его понимание окружающего мира. У него появились друзья, причем дружба с ними продолжалась в течение всей жизни. Самым важным, по крайней мере с моей точки зрения, было то, что он встретил мою мать и начал ухаживать за ней, что завершилось их браком более чем через восемь лет после знакомства.

Даже с учетом всего позитивного, которое дало университетское образование, спокойная семейная жизнь и

большой круг друзей, отец подходил к жизни с заметной неуверенностью. Его брак, несмотря на все начальные сомнения и колебания, оказался для него буквально даром божьим. Живость матери, ее общительность и дружелюбие помогли ему справиться со своей неуверенностью и склонностью к самоанализу, помогали компенсировать то, что он остро ощущал как свои недостатки. В матери он нашел человека, который мог понимать его, заботиться о нем и защищать его эмоциональную хрупкость. Он хотел, чтобы она была с ним всегда, если и не непосредственно рядом, то, по крайней мере, всегда на доступном расстоянии. Он хотел иметь возможность уединяться вместе с ней в их личном приватном круге общения, состоявшем только из них двоих. В определенном плане это было романтично, и мне кажется, что их отношения были исключительно интенсивными отношениями любящих друг друга людей. С другой точки зрения, отношения между ними исключали все остальные связи, включая общение с детьми. И в этом для матери заключался источник больших стрессов.

Мы выросли, понимая, что, если мы хотим внимания матери, мы должны конкурировать за это с отцом. Мы видели, как она заботится о нас и наслаждается проводимым с нами временем, причем для нас было очевидно, что конфликт между нуждами отца и нашими потребностями вызывает ее огромную тревогу. За нее шла никогда не прекращающаяся борьба, что было причиной огромного стресса; она никогда не смогла разрешить эту ситуацию. Отец считал, что, когда он в ней нуждался, мать всегда должна была быть с ним, а его нужды в этом отношении были практически ненасытными.

КРАСИВАЯ ЖЕНЩИНА

Несмотря на это существовавшее напряжение (а оно в сильной степени присутствует в моих воспоминаниях о детстве), даже сейчас, когда я думаю о матери, меня наполняет ощущение огромной любви и счастья. Мне кажется, что, по современным стандартам, ее не сочли бы красивой женщиной. Нельсон и я унаследовали имевшиеся у нее характерные черты лица семьи Олдрич, главным образом нос. Однако я думал о своей матери как о красивой женщине, точно так же, как многие ее друзья и знакомые. Ее черты были наполнены такой живостью и пронизаны таким теплом! Она обладала той красотой, которую трудно схватить на фотографии или картине, и, по существу, лишь немногие портреты воздают ей должное. Странно, что она больше всего похожа на себя в рисунке, сделанном уже после ее смерти Фредом В. Райтом с ее очень хорошей фотографии с маленьким Родманом - старшим сыном Нельсона - на руках. Получилось так, что выражение ее лица на этом рисунке схвачено лучше, чем на всех ее официальных портретах.

Наряду с чертами лица, характерными для семьи Олдрич, я в значительной степени унаследовал от матери и ее темперамент. Ее спокойный характер резко контрастировал с большей напряженностью и зажатостью отца и некоторых моих братьев и сестры. Я всегда чувствовал свои особые отношения с матерью. Мать любила маленьких детей, и то, что я был младшим, давало мне преимущество. Братья часто обвиняли меня в том, что я пользуюсь особым отношением, хотя родители всегда сознательно старались не демонстрировать предпочтения к кому бы то ни было из детей. Но отношения между матерью и мной были легкими. Мы нередко радовались одним и тем же вещам. Одно из моих самых сильных воспоминаний касается ее любви к искусству и того, как тонко и терпеливо она передала это чувство мне. Красивые предметы оживали в ее руках, как будто любование ими передавало вещам особую ауру прекрасного. Чем дольше она смотрела на картину, тем больше она находила в; ней, словно какая-то магия открывала в ней новые глубины, новые измерения, недоступные обычным людям.

В матери было очень мало от страсти «коллекционера»; обладать полным набором каких-то предметов представляло для нее гораздо меньший интерес, чем наслаждение качествами каждого из них. Находясь рядом с ней, я впитал в себя что-то от ее вкуса и безошибочной интуиции. В восприятии искусства я

научился у нее большему, чем у всех историков искусства и кураторов музеев, которые просвещали меня в сфере теории истории искусства и оценки предметов искусства на протяжении многих лет.

Хотя «официально» мать и отец всегда были в согласии по всем важным вопросам нашего воспитания и говорили с детьми одним голосом, по темпераменту они были диаметрально противоположными людьми. Для нас, детей, не осталось незамеченным, что мать не приходила на наши утренние молитвы, предпочитая оставаться в постели, читая газету или отвечая на письма. Или то, что она приносила в дом новаторские произведения современного искусства, часто приглашая создававших их художников, что огорчало и расстраивало отца. Или что ее лицо озарялось светом, когда она имела возможность побыть или поиграть с нами наедине. Она любила приключения и неожиданное. Спонтанность была свойственна ей совершенно естественно, и она получала наибольшее удовольствие, делая что-то по вдохновению момента.

ДОЛГ, МОРАЛЬ, ПРИЛИЧИЯ

Отец был полной противоположностью ей. Он хотел, чтобы жизнь следовала упорядоченному укладу. Ему нравилось знать, что он будет делать, в каком порядке, с кем и как. Независимо от того, находился он в городе или был на отдыхе, день планировался заранее, и отклонения от плана не приветствовались. Я помню, как он сказал, когда кто-то предложил сделать что-то неожиданное: «Однако мы планировали нечто другое». Для него это было достаточным основанием не делать незапланированного.

Когда мы отправлялись на лето в штат Мэн, чемоданы отца приносили за три дня до отъезда. Некоторые из них были старомодными «пароходными сундуками» с крышками, которые открывались сверху. Другие назывались «новыми чемоданами»; в них с одной стороны было место для костюмов, с другой стороны -ящики для белья. Уезжая из дома на два или три месяца, отец наполнял вещами не менее полудюжины чемоданов и сумок. Вначале он и его слуга Уильям Джонсон начинали отбирать и откладывать то, что нужно было брать с собой: плащи, свитеры, костюмы, одежду для верховой езды и т.д. Затем Уильям упаковывал вещи.

В то время стиль одежды был, несомненно, более формальным; зимой отец выходил к обеду каждый вечер в строгом вечернем костюме. Мать была в длинном платье, даже когда семья обедала без гостей. Тем не менее количество одежды, которую они брали с собой, было поразительным. Отец никогда не выходил на улицу, даже летом, без плаща на тот случай, если погода окажется холодной, и всегда на улице носил шляпу. На нашей фотографии с отцом, сделанной летом во время моей учебы в университете, когда мы ехали в автомобиле через юго-запад, мы сидим на шерстяном пледе под одинокой сосной посреди пустыни в Аризоне. На отце - костюм с галстуком и фетровая шляпа, непременный плащ лежит неподалеку.

Я не сомневаюсь, что отец очень любил всех своих детей, однако его собственное строгое воспитание, безусловно, внесло вклад в его негибкость в отношении к детям. Он был формальным, но не холодным, хотя и редко выражал свои чувства. Тем не менее, *физически* он в большей степени присутствовал в моем детстве, чем многие другие отцы, и, наверное, я общался с ним чаще, чем позже я проводил время со своими детьми. Он много работал, однако по большей части в

своем кабинете дома, и не хотел, чтобы его отвлекали. Он ездил с нами в Покантико на уикенды и проводил с нами летние каникулы в штате Мэн, однако на эмоциональном уровне он был далек от нас.

Бывали и исключения. Когда мы предпринимали прогулки, ездили верхом или путешествовали вместе, он иногда очень открыто говорил о собственном детстве и выслушивал мои заботы и жалобы с явным интересом и нежностью. Это были важные моменты моей жизни.

Однако процедура, которую отец предпочитал, когда нам предстояло обсудить что-то важное, особенно когда речь шла о вопросе со значительной эмоциональной окраской, заключалась в обмене письмами. Это чаще происходило, когда мы уже покинули дом и учились в университетах и когда мои родители предпринимали продолжительные поездки, однако это было предпочтительным способом общения, даже когда мы все жили под одной крышей. Отец диктовал письма своему секретарю, который печатал их и отправлял по почте - одна копия оставалась для его архива.

Хотя любовь отца к нам была сердечной и искренней, чувство родительского долга побуждало его к частым монологам по поводу долга, морали и надлежащего поведения. Мой брат Лоране до настоящего дня вспоминает с известным огорчением письмо, которое он получил от отца после того, как его однокурсники в Принстоне, проголосовав, вынесли решение, что он «вероятнее всего, добьется успеха в жизни». Отец напоминал Лорансу о том, что он должен будет жить, действительно соответствуя той оценке, которую дали ему однокурсники. Такой ответ был для отца довольно типичным.

Однако под официально корректной внешней оболочкой скрывалась и нежная любовь, которая проявлялась, когда кто-то из нас сталкивался с трудностями. Это выявляло ту сторону его личности, которая для меня была исключительно ценной. Она помогает мне объяснить близкие отношения между матерью и отцом на протяжении почти пяти десятилетий. Я знал, что мог рассчитывать на любовь и поддержку отца, когда я реально нуждался в нем, даже если он не одобрял то, что я сделал.

Отец был сложной личностью. Дед был человеком, добившимся успеха исключительно собственными силами, создавшим огромное состояние, начав с ничего; у отца не было никакой возможности повторить это достижение. Даже после того, как он мог предъявить серьезный перечень успехов, его продолжало мучить ощущение собственной неадекватности. Однажды он описал свое короткое участие в жизни делового мира

в качестве одного из многочисленных вице-президентов «Стандард ойл» как «гонку с собственной совестью»; и в известном смысле отец всю свою жизнь участвовал в гонке, целью которой было оказаться достойным своего имени и полученного наследства.

Вскоре после того, как ему пошел четвертый десяток, отец пережил нервный срыв. Теперь это называют депрессией. Именно тогда он начал отходить от активного участия в работе «Стандард ойл». Чтобы восстановить здоровье, отец взял мать и мою сестру Эбби, которой тогда был всего один год, и отправился в месячный отпуск на юг Франции. Их пребывание там затянулось до шести месяцев, но даже когда они вернулись, отец был привязан к дому и редко покидал его. Прошел почти год, прежде чем он почувствовал себя способным вернуться к работе, да и то лишь с неполной нагрузкой.

Вероятно, можно понять, почему он никогда прямо не рассказывал мне об этом эпизоде своей жизни, хотя раз или два он намекнул, что, будучи молодым человеком, он столкнулся с эмоциональными проблемами. Впервые я узнал, что он прошел через трудные времена несколько лет после окончания университета, когда мой близкий друг пережил аналогичный приступ депрессии. Отец провел с ним немало часов, и мой друг рассказывал, что, когда отец говорил о своем собственном опыте, по его лицу текли слезы. Лишь тогда я понял, насколько серьезной болезнью была его депрессия.

После того, как Отец справился с депрессией, он оставил «Стандард ойл» и посвятил себя исключительно филантропии и управлению личными делами деда. В результате на протяжении второго десятилетия XX века дед начал передавать отцу акции и другое имущество, однако в относительно небольших количествах. В 1915 году - это был год моего рождения, когда отцу исполнился 41 год, он непосредственно владел акциями «Стандард ойл» на сумму всего лишь около 250 тыс. долл.

Чего ждал дед? Я не уверен, что он вообще намеревался оставить свое огромное состояние детям. Его исходные планы в отношении наследства для отца, вероятно, были такими же, как и планы в отношении дочерей: Он собирался оставить моему отцу достаточно, чтобы тот мог вести комфортную жизнь, быть «богатым» по общепринятым меркам, и эта сумма была на несколько порядков меньше той, которую он в конечном итоге оставил детям. Дед действительно верил в то, что он сказал в связи со своей филантропической деятельностью: «Не существует более легкого способа причинить вред, чем дать деньги». Причем он чувствовал, что это было особенно актуальным в отношении

его собственных детей.

Фредерик Гейтс написал деду памятную записку о том, как состояние деда «нагромождается, создавая лавину», которая «похоронит его самого и его детей». Дед был, вероятно, несколько ошарашен размером своего состояния, поскольку оно продолжало расти долгое время спустя после того, как он ушел из «Стандард ойл». Он видел, что его сын, бьющийся над разрешением собственных эмоциональных проблем и пытающийся найти свое место в мире, уже отягощен большими заботами, чем он мог бы вынести. Дед, вероятно, пришел к заключению, что если он сбросит свое огромное состояние на сына, то это не поможет делу. Я думаю, что до 1915 года дед собирался завещать или даже передать при жизни большую часть своего состояния на филантропические цели. Его позиция изменилась в результате того, что произошло в Ладлоу.

ЛАДЛОУ

«Ладлоуская бойня», как ее называют в книгах по истории, была одним из самых знаменитых или бесславных событий в истории американского профсоюзного движения. Она стала также одним из определяющих событий в истории моей семьи.

Ладлоу, шахтерский город на юге штата Колорадо, был тем местом, где компания «Колорадо фьюел энд айрон» (КФА), в которой дед владел примерно 40% пакета акций, эксплуатировала ряд шахт и других предприятий. Дед, который уже довольно давно отошел от дел, продолжал иметь большие доли во многих компаниях, однако он рассматривал их в качестве пассивных инвестиций в ценные бумаги и не уделял пристального внимания вопросам повседневного управления. Отец был членом совета директоров КФА, однако заседания совета проводились в Нью-Йорке, и отец никогда не бывал в Колорадо, где протекала деятельность компании.

В сентябре 1913 года более девяти тысяч шахтеров, представляемых профсоюзом рабочих горнодобывающей промышленности, объявили забастовку на всех шахтах угольных компаний юга Колорадо, включая КФА, предъявив ряд претензий, включая вопросы заработной платы, продолжительности рабочего дня, условий безопасности и, что особенно важно, признания профсоюза. Месяцы эпизодических столкновений между забастовщиками и охраной компаний заставили губернатора Колорадо вызвать национальную гвардию. Ситуация ухудшилась на протяжение зимы, а 20 апреля 1914 г. разразилась открытая война. Во время фактического сражения между забастовщиками и охраной 11 женщин и детей задохнулись и погибли в тесном пространстве под горящим тентом; на протяжение нескольких дней, последовавших за этим событием, десятки людей с обеих сторон были убиты и ранены, что, в конечном счете, заставило президента Вудро Вильсона направить федеральные войска для поддержания трудно достигнутого перемирия.

Это было ужасной трагедией, а поскольку имя Рокфеллер вызывало такие сильные эмоции, дед и отец оказались втянутыми в самый центр конфликта. Около нашего дома на 54-й Вест-стрит даже происходили демонстрации, на которых Рокфеллеров обвиняли в «преступлениях» в Ладлоу.

Отец давал показания в нескольких комитетах Конгресса, расследовавших условия в Колорадо как до, так и после трагедии в Ладлоу. Вначале он занимал жесткую позицию против

забастовщиков, что, безусловно, было следствием влияния Гейтса, который считал, что забастовщики немногим лучше, чем анархисты. Но после Ладлоу отец начал сомневаться в разумности позиции Гейтса. Он снял с работы ненавистного главу компании КФА и пригласил Айви Ли, который предложил нанять эксперта по вопросам трудовых отношений.

Роль Ли выходила далеко за рамки пиара. Он убедил отца, что тот должен решать вопросы, касающиеся причин, лежащих в основе недовольства шахтеров.

После этого отец пригласил на работу Уильяма Лайона Макензи Кинга, который позже будет премьер-министром Канады. Кинг стал ближайшим другом отца, и по его рекомендациям отец начал проводить в компании КФА «план индустриального представительства», ставший важным этапом в отношениях с профсоюзами. Отец отправился вместе с Кингом в Колорадо, провел несколько дней, встречаясь с шахтерами, и даже танцевал с их женами кадриль.

Цель отца заключалась в том, чтобы улучшить трудовые отношения в США, решая вопросы, связанные с трудовыми претензиями, и убеждая представителей делового мира признать более широкую ответственность по отношению к своим работникам. По этой причине его участие в работе над трудовыми вопросами не ограничилось Ладлоу, а продолжало оставаться в центре его внимания на протяжении всей жизни. В начале 1920-х годов он создал компанию под названием «Индастриал рилэйшнз каунселорз» для консультирования корпораций по поводу трудовых отношений. Эта инициатива была хорошо принята, и целый ряд американских корпораций, включая несколько компаний, входивших в группу «Стандард ойл», воспользовались ее услугами.

Ладлоу оказался для отца своеобразным экзаменом на зрелость. Не будучи бизнесменом по своему таланту или склонностям, он продемонстрировал умение и мужество. Решительность отца и сила его характера, проявившиеся в очень трудных обстоятельствах, вероятно, должны были произвести сильное впечатление на деда. Более того, отец проявил эти качества в период тяжелой личной трагедии; в марте 1915 года после долгой болезни умерла горячо любимая им мать Лора, а месяц спустя его тесть сенатор Олдрич умер от обширного кровоизлияния в мозг. Все это произошло лишь незадолго до моего рождения 12 июня 1915 г. Это был трудный период для обоих моих родителей.

Ладлоу и то, что последовало за ним, вероятно, убедило деда, что его сын вполне подходит для того, чтобы нести бремя

управления его огромным состоянием. Начиная с 1917 года дед начал передавать отцу свои остающиеся активы, на тот момент около 0,5 млрд. долл., что эквивалентно примерно 10 млрд. долл. на сегодняшний день. Отец быстро принял решение о перестройке своей жизни, чтобы оказаться в состоянии справиться с той ответственностью, которую возлагало на него это огромное богатство. По существу, его цели будут такими же, как и цели, выраженные в девизе Рокфеллеровского фонда: «Улучшение благосостояния человечества во всем мире». Это означало продолжение активного участия в руководстве организациями, созданными дедом: Рокфеллеровским институтом медицинских исследований, Генеральным советом по образованию и Рокфеллеровским фондом. Однако теперь перед ним открылась возможность начать реализацию собственных проектов, которые будут простираться практически во все области человеческой деятельности: от религии до науки, охраны окружающей среды, политики и культуры.

ГЛАВА 3

ДЕТСТВО

Я родился 12 июня 1915 г. в доме своих родителей на 54-й улице Вест-стрит, 10. Он не был замком с башенками, стенами, изобилующими амбразурами, и просторными бальными залами вроде тех, которые построили Вандербильты и другие вдоль Пятой авеню, но не был и обычным домом. В то время он был самым большим собственным жилым домом в Нью-Йорке, в девять этажей, а на крыше находилась огороженная площадка для игр. Ниже был корт для игры в сквош, гимнастический зал и собственная больничка, где я и появился на свет и куда помещали членов нашей семьи, если они болели такими заразными болезнями, как корь или коклюш. На втором этаже находился музыкальный зал с органом и большим роялем; именно здесь мои родители устраивали концерты знаменитых артистов, таких как Игнацы Ян Падеревский и Лукреция Бори.

В ОКРУЖЕНИИ ПРОИЗВЕДЕНИЙ ИСКУССТВА

Дом был заполнен произведениями искусства из многих уголков мира. Их стиль и историческая эпоха, которой они принадлежали, отражали весьма разные вкусы и характер моих родителей. Вкус матери отличался эклектичностью, и ее интересы варьировали от искусства Древнего мира до современных работ художников Европы и Соединенных Штатов. Ее интерес к современным американским художникам возник на протяжении 1920-х годов. Под руководством Эдит Халперт, владелицы Галереи Даунтаун, мать приобрела работы Шилера, Хоппера, Демута, Бёрчфилда и Артура Дэвиса. Именно в это время мать познакомилась с Лилли Блисс и Мэри Куинн Салливан, которые разделяли ее энтузиазм в отношении современного искусства. Всё трое были озабочены тем, что талантливые художники имели мало шансов быть выставленными в музеях при жизни, да и после смерти. Поэтому они решили создать музей современного искусства, в котором должны были выставляться работы современных художников. Именно по их инициативе в конце 1929 года и был создан Музей современного искусства (МСИ).

Хотя отец предоставлял матери достаточно средств для ее личных нужд, она не располагала независимыми ресурсами для покупки дорогих произведений искусства; написанные маслом картины Моне, Мане, Дега, Матисса и других были за пределами ее возможностей. Вместо них она приобретала гравюры, эстампы и рисунки некоторых из этих художников, создав, в конце концов, замечательную коллекцию, значительную часть которой она позже пожертвовала Музею современного искусства.

Отец не любил современное искусство. Он считал его «не похожим на жизнь», безобразным и разрушительным и не разрешал матери вывешивать произведения современного искусства в тех частях дома, где он часто бывал. Хотя она с уважением относилась к его взглядам, ее интерес к современному искусству продолжал расти, и она не уступала своих позиций. В 1930 году мать пригласила Дональда Дески, дизайнера, который позже руководил декоративными работами в Мюзик холле «Радио сити», чтобы перестроить детскую игровую комнату на седьмом этаже нашего дома в галерею.

В других частях дома доминировали более традиционные вкусы отца, хотя влияние матери и ее хороший вкус также очень

явно проявлялись и там. Мать в полной степени разделяла любовь отца к искусству Древнего мира и классике, а также к искусству Ренессанса и пост-Ренессанса. Мать любила прекрасное везде, где бы она его ни находила, в то время как вкус отца ограничивался более обычными и реалистическими формами искусства.

Вскоре после строительства дома номер 10 родителям стало не хватать места для нескольких больших и ценных вещей, которые они приобрели, и они купили соседний дом. Переходы, соединяющие дома, были прорезаны сквозь стены из дома номер 10 на трех этажах. Именно там отец выставил некоторые из своих наиболее любимых произведений, включая десять гобеленов XVIII века под названием «Месяцы Луки», изначально сотканные для Людовика XIV, а также относящуюся к началу XV века серию французских готических гобеленов, знаменитую «Охоту на единорога».

Мне нравились гобелены с изображением единорога, и я часто приводил посетителей в комнату, где они были вывешены, объясняя им, шпалеру за шпалерой, историю единорога, на которого велась охота. Одним из посетителей оказался губернатор Нью-Йорка Эл Смит, который, будучи гостем на свадьбе моей сестры, внимательно выслушал мой монолог и позже прислал мне в виде признательности свою фотографию с подписью «Моему другу Дэйву от Эла Смита». В конце 1930-х годов отец передал серию гобеленов в Музей искусства «Метрополитен», а гобелен, изображающий единорога, продолжает быть центральной достопримечательностью филиала музея «Метрополитен» здания «Клойстерс» в парке Форт-Трайон у северной оконечности Манхэттена.

Гордостью отца была его большая коллекция китайского фарфора эпохи династии Мин и императора Канси. Он приобрел значительную часть огромной коллекции Дж.П. Моргана в 1913 году и сохранил живой интерес к этим прекрасным предметам на протяжении всей жизни. Многие из предметов эпохи Канси представляли собой огромные сосуды в форме стаканов, высотой больше моего тогдашнего детского роста. Они стояли на специально сделанных подставках и занимали почетное место в нескольких комнатах на втором этаже дома номер 10. Они выглядели очень импозантно и производили ошеломляющее впечатление. Отец также покупал многочисленные предметы меньшего размера, включая фигурки мифических животных и человеческие фигурки, которые были прекрасно выделаны и тонко расписаны. До настоящего дня я помню отца, рассматривающего с помощью увеличительного стекла изделия

из фарфора, которые он собирается купить, чтобы убедиться, не были ли они разбиты и затем реставрированы.

Мать также любила искусство Азии, однако она предпочитала керамику и скульптуры ранних китайских и корейских династий и буддистское искусство из других частей Азии. У нее было то, что мы называли «комнатой Будды» в доме номер 12; эта комната была заполнена многочисленными статуями Будды и богини Каннон, освещение там было приглушенным, а в воздухе висел тяжелый аромат горящих благовоний.

Люси - самая старшая из сестер матери - была ее еще одним партнером в коллекционировании. С самого детства тетя Люси была почти совсем глухой, и нужно было стоять очень близко к ней и кричать в ухо, чтобы быть услышанным. Несмотря на этот недостаток, она была отважной путешественницей и в 1920-1930-е годы ездила по всему миру, посещая многие далекие страны в то время, когда путешествия были значительно более рискованными, особенно для незамужних женщин. В 1923 году, когда она ехала на шанхайском экспрессе из Пекина в Шанхай, на поезд напали бандиты. Несколько человек, ехавших в поезде, были убиты, а она похищена. Ее увезли верхом на осле в горы, и план бандитов заключался в том, чтобы назначить за нее выкуп. Когда те узнали, что их преследуют правительственные войска, они внезапно исчезли, оставив ее одну. Тетя Люси среди ночи нашла дорогу к окруженной стеной деревне. Войти в деревню ей не разрешили, и она переночевала в сторожевой будке за воротами, и только утром ее впустили в деревню. Позже в этот же день она была вызволена из беды.

Тетя Люси покупала предметы искусства везде, куда бы она ни ездила, часто в удаленных местах и по скромным ценам. Нередко она покупала для матери и отправляла покупки домой в огромных ящиках в наш дом в Нью-Йорке. К счастью, тетя Люси обладала отличным вкусом. У нее развился живой интерес к японским гравюрам с изображением птиц и цветов, а также характерных костюмов актеров театра Но, которые высоко ценились в Японии и были весьма редкими, относясь к периоду Эдо (1600-1868 гг.); на протяжении 40 лет она приобрела большое количество этих произведений искусства. Кроме того, она создала превосходную коллекцию античного европейского и английского фарфора, включая полный набор мейссеновской *Обезьяньей стаи,* созданный Иоганном Кендлером. Перед своей смертью в 1955 году она подарила основную часть этих коллекций школе дизайна штата Род-Айленд, которой моя мать также передала свою большую коллекцию японских гравюр XVIII и XIX веков, выполненных великими художниками Хокусай, Хиросиге и

Утамаро.

ШКОЛЬНЫЕ ДНИ

На протяжении недели наш распорядок дня не менялся никогда. Нас будили рано, перед тем, как подавать завтрак, в кабинете отца читались утренние молитвы. Отец требовал, чтобы мы заучивали тексты из Библии и потом произносили их наизусть. Каждый из нас по очереди читал затем псалм или другой пассаж из Библии. В заключение была молитва. Отец строго, но спокойно объяснял нам смысл того, что мы читали. Шутить или переговариваться не полагалось под страхом наказания. Молитвы продолжались 10 или 15 минут. На них не присутствовали ни мать, ни моя сестра Бэбс.

За исключением Джона, мы все учились в школе Линкольна на углу 123-й улицы и проезда Морнингсайд-драйв около Гарлема. Отец считал, что для мальчиков важны упражнения, поэтому каждым утром в вестибюле нашего дома мы надевали роликовые коньки и отправлялись в школу по Пятой авеню вдоль Центрального парка. В более юном возрасте Уинтроп и я добирались только до 72-й улицы, а Нельсон и Лоране часто катились до 96-й улицы. За нами следовала машина - седан марки «Нэш», чтобы везти нас дальше после того, как наша энергия истощалась. В ней сидел один из трех братьев-ирландцев из семьи Конканнон, которые раньше были кучерами, а потом научились, хотя и с разной степенью успеха, водить автомобиль. Им было трудно привыкнуть к автомобильному рулю и больше всего нравилось водить один из наших электрических автомобилей, которые были популярными до появления модели Т Генри Форда, поскольку в электрическом автомобиле, как и в двухколесном экипаже, водитель сидел наверху, как кучер.

Линкольн не был типичной частной школой, подобной школе Браунинг или Сен-Бернар для мальчиков или школ Шапен или Брирли для девочек, где учились дети из большинства богатых семей. Стоимость обучения в школе Линкольн была низкой, с тем чтобы школа была доступной на конкурентной основе детям из любых семей. Линкольн был школой совместного обучения, и контингент учащихся отражал разнообразное население города. В моем классе были несколько детей из семей богатых бизнесменов и банкиров, однако большинство моих одноклассников происходили из относящихся к среднему классу семей ученых или художников. Один из них, Тессим Зорак, был сыном хорошо известного скульптора Уильяма Зорака, жена которого Маргарита была художницей и ткала гобелены. Были несколько детей

недавних иммигрантов, один был даже белоэмигрантом из России. Мои соученики отличались высоким интеллектуальным уровнем и, подобно мне, больше интересовались не спортом, а другими видами деятельности.

От всех других школ Нью-Йорка того периода школу Линкольн отличала экспериментальная программа и метод преподавания. Отец был страстным и щедрым сторонником методов преподавания Джона Дьюи[6] и поддерживал усилия по реформе школы. Отец и другие основатели школы Линкольн считали, что современные учебные заведения должны быть чем-то большим, чем просто места, где запоминаются факты и формулы и что-то заучивается наизусть; школы должны были быть тем местом, где людей учили думать и самостоятельно решать задачи. Школой Линкольн управлял Педагогический колледж Колумбийского университета при значительной финансовой поддержке на протяжении первых лет существования школы со стороны Генерального совета по образованию. Это была экспериментальная школа, предназначенная для претворения в практику философского подхода Джона Дьюи.

В Линкольне делали упор на свободу детей учиться и играть активную роль в собственном образовании. По большинству предметов мы не получали подробных заданий по учебнику: нас учили отправляться в библиотеку и самим находить информацию. По существу, нас учили тому, как следует учиться, а не заставляли просто повторять факты, которые должны были остаться у нас в голове. Однако были и определенные недостатки. Что касается меня, то у меня были трудности с чтением и правописанием, которые мои учителя, ориентируясь на «прогрессивную» теорию образования, не считали достаточно серьезными. Они полагали, что я просто медленно читаю и буду развиваться в своем собственном темпе. На самом деле у меня была дислексия[7], которая никогда не была диагностирована, и на это никто не обратил особого внимания. В результате моя способность к чтению, как и грамотность улучшились с возрастом лишь незначительно. Все мои братья, за исключением Джона, а также сестра Бэбс в какой-то степени страдали тем же самым.

С другой стороны, в школе Линкольн у меня были очень хорошие учителя. Я объясняю продолжавшийся всю мою жизнь интерес к истории влиянием Элмины Луке, учительницы шестого класса, которая делала прошлое необычайно живым. Хотя школа Линкольн, наверное, в чем-то оставила меня и неподготовленным, в возрасте 17 лет я смог поступить в Гарвардский университет и далее завершить обучение в нем с умеренными успехами.

ПОКАНТИКО

Зимой семья проводила уикенды в поместье, находившемся в Покантико-Хиллз в округе Вестчестер, непосредственно к северу от того места, где берега реки Гудзон соединяет сейчас мост Таппан Зи. Мы ездили в седане «Крейн Симплекс», крыша которого была достаточно высокой, чтобы человек среднего роста мог стоять внутри в полный рост. В нем были откидные боковые сиденья и могли удобно размещаться семь человек, включая шофера.

Для детей это путешествие казалось бесконечным. Современных автострад не было, и дорога от Манхэттена занимала примерно полтора часа: я четко помню запах плюшевой ткани на сиденьях, от которого меня всегда начинало немного укачивать.

Дед начал скупать земли в Покантико в начале 1890-х годов поблизости от имения своего брата Уильяма, также находившегося на реке Гудзон. Юго-восток графства Вестчестер представлял собой сельский район с большими площадями, занятыми лесами, озерами, полями и речками. В изобилии был представлен животный мир. В конце концов, семья приобрела около 3400 акров, которые окружали и включали почти полностью маленькую деревушку Покантико-Хиллз, большая часть жителей которой работала на нашу семью и жила в домах, принадлежавших деду.

Деревянный дом, который занимали мои бабушка и дед, сгорел в 1901 году. Не желая строиться заново, они переехали ниже по холму в меньший дом под названием Кент-хаус, который вполне их удовлетворял. После немалых уговоров со стороны отца они, в конце концов, построили более солидный дом на вершине холма, рядом с местом, где раньше стоял старый дом. Дед занимал Кикуит с 1912 года до своей смерти в 1937 году, а потом в него переехали мать и отец.

Первый дом моих родителей под названием Эбитон Лодж в «парке» представлял собой большое эклектичное деревянное строение, находящееся ниже по склону холма по отношению к Кикуиту. Внутри Эбитон был отлично отделан дубовыми панелями и имел дубовые полы, которые вызывали ощущение тепла и уюта. Широкая дубовая лестница вела из вестибюля на второй этаж, и почти весь холл на втором этаже был занят огромным дубовым столом. Я вспоминаю, что именно на этом столе я увидел первую страницу газеты «Нью-Йорк геральд

трибюн» за тот день, когда в 1929 году обрушился фондовый рынок. Во многих комнатах, включая несколько спален, были камины. Камин в гостиной всегда топился в холодную погоду, что создавало приятную и располагающую атмосферу. Вдоль стен стояли полки для книг со стеклянными дверцами, на них стояли книги хорошо известных авторов, в частности Чарльза Диккенса и Роберта Луиса Стивенсона, а также переплетенные экземпляры журналов «Кантри Лайф» и «Сент-Николас», представлявшие собой наследие викторианской Америки. Единственной картиной в доме, имевшей какую-либо ценность, был большой пейзаж Джорджа Иннеса.

Между гостиной и столовой находился длинный коридор, стены которого были украшены головами крупных охотничьих трофеев. Я не имею представления, откуда они появились, поскольку отец, конечно же, никогда не был в Африке на сафари. Прошло немного времени после президентства Тедди Рузвельта, и охотничьи трофеи все еще были в большой моде. В передней также стояло чучело императорского пингвина. Адмирал Ричард Бэрд подарил его отцу в знак благодарности за финансовую поддержку его экспедиций в приполярные районы. В те дни адмирал Бэрд часто навещал нас, и во время своей первой экспедиции в Антарктику он прислал мне телеграмму со станции «Литтл Америка», в которой говорилось, что он называет свой временный лагерь в мою честь. Для тринадцатилетнего мальчика это было необыкновенной новостью. Бэрд открыл горные хребты около моря Росса, и один из них он назвал хребтом Рокфеллера - хребет носит это имя до сегодняшнего дня. Еще одним знаменитым посетителем был Чарльз Линдберг, который провел с нами уикенд вскоре после его одиночного перелета через Атлантический океан в 1927 году.

Через земельный участок, принадлежавший деду, проходила ветка Путнамского отделения Нью-Йоркской центральной железной дороги, и сразу за входными воротами находилась небольшая станция. Я вспоминаю звуки свистка и пыхтенье паровоза, которые я слышал, когда ночью лежал в постели. За окном моей спальни рос большой клен, осенью становившийся ярко-красным. Когда его листья опадали, я мог видеть склон холма и овец, пасущихся на поле для гольфа, вплоть до вершины холма, где находился Кикуит. На поле пастух-шотландец пас стадо овец, чтобы не отрастала трава.

Результатом уроков по естественной истории, на которые я ходил вместе с Генри Фордом II в один из летних сезонов в штате Мэн, было появление живого интереса к изучению природы, в частности к коллекционированию жуков. В теплые весенние ночи

перед оштукатуренной стеной на крыльце около своей спальни я вывешивал полотняную простыню и помещал перед ней фонарь. Жуки и другие насекомые в большом количестве летели на свет, и через короткое время простыня оказывалась покрытой ползающими созданиями. За один вечер я мог легко собрать представителей тридцати и даже большего числа видов жуков. Печально, что сейчас невозможно сделать то же самое из-за широкомасштабного применения инсектицидов. Когда я был ребенком, резкие звуки кузнечиков, цикад и других участников оркестра насекомых не давали мне спать по ночам. И сейчас в конце лета мы иногда слышим в отдалении звуки нескольких кузнечиков, но их очень мало. К сожалению, книга Рэчел Карсон «Молчаливая весна» дает очень точное описание тех последствий, которые произвели пестициды во всем мире.

В имении жили два электрика, имена которых по совпадению были господин Белл и господин Баззвелл[1]. Дочке Баззвелла Луизе было, как и мне, пять лет, и это убедило меня, что нам суждено было пожениться. Когда выпадал снег, бесконечные склоны лужаек вокруг Кикуита становились идеальным местом для катания на санках, и Луиза и я часто вместе спускались со склонов холмов. За исключением Луизы и нескольких детей сотрудников, работавших в имении, других друзей у меня не было. Я иногда привозил с собой товарищей на уикенды, однако чаще проводил свои дни в одиночестве.

Тем не менее, поместье представляло собой рай для ребенка. Когда я был немногим старше десяти лет, отец построил огромный комплекс для игр вверх по склону холма от Эбитон Лодж со спортивным залом, внутренним бассейном, дорожками для боулинга, кортом для игры в сквош и кухней, где я готовил обед из курицы для деда. Десятилетия спустя отец добавил закрытый корт для игры в теннис под Огромным стеклянным куполом с местами для зрителей и каминами для их обогрева в зимнее время. Было бесконечное число мест, где можно было играть, однако я помню, что обычно играл один или с домашним учителем, который приезжал на уикенды.

ЛЕТНИЕ СЕЗОНЫ В СИЛ-ХАРБОРЕ

Летние сезоны мы всегда проводили в усадьбе Эйри в Сил-Харборе, штат Мэн, на юго-восточном побережье острова Маунт-Дезерт, недалеко от Бар-Харбора. Мы обычно праздновали день рождения деда 8 июля в Покантико и уезжали на север на следующий день. Переезд представлял собой сложную в плане обеспечения операцию и требовал для подготовки несколько недель. Из хранилищ вынимались большие кофры и чемоданы, в которые упаковывалось все, что нам могло потребоваться на протяжении почти трехмесячного периода. В день нашего отъезда работники грузили все это на грузовики вместе с ледниками, в которые было загружено пастеризованное молоко «Уокер-Гордон», предназначенное для детей на время путешествия на поезде. Все это доставлялось на Пенсильванский вокзал и погружалось на поезд. Эбитон Лодж заполнялся восхитительной суетой и ощущением ожидания, когда мы торопились и собирали все то, что нам следовало захватить с собой: книги, игры и спортивное оборудование.

В послеобеденные часы этого дня, который всегда был жарким и влажным летним днем, мы уезжали из Покантико в Нью-Йорк на автомобиле. Семья и обслуживающий персонал полностью занимали пульмановский спальный вагон. Помимо матери, отца и шести детей ехали няньки, гувернеры, личные секретари, слуга отца, официантки, девушки, работавшие на кухне, парикмахерши и горничные, каждая с четко определенной функцией, чтобы обеспечить обслуживание почти 100 комнат в Эйри. Поместье Эйри было значительно расширено моими родителями после того, как они купили его в 1908 году. Помимо пульмановского спального вагона отец распоряжался прицепить к поезду вагон, в котором находились лошади и экипажи, которых он всегда привозил на лето. С ними ехал и конюх, чтобы в ходе 16-часового путешествия на поезде не было никаких неожиданностей.

Пунктом отправления поезда «Бар-Харбор экспресс» является Вашингтон, он останавливается в Балтиморе, Филадельфии и Нью-Йорке, где к нему прицепляют спальные вагоны. Мы садились в поезд примерно в 5 час. пополудни для поездки через Новую Англию, которая продолжалась в течение ночи. На следующее утро, как бы по мановению волшебной палочки, мы уже проезжали мимо сверкающих голубых вод вдоль изрезанного побережья Мэна.

Мы возбужденно вылезали из вагона, когда он прибывал к парому в Маунт-Дезерт у оконечности залива Френчмен-Бэй, вдыхая напоенный сосновым ароматом воздух штата Мэн и показывая на возвышающуюся вдали гору Кадиллак. Отец руководил разгрузкой кофров, багажа, лошадей и людей. Каждый из нас, мальчиков, помогал переносить пакеты к причалу, где стояло колесное судно «Норумбега», которое должно было отвезти нас на остров. После того как все было благополучно перенесено на борт, «Норумбега» медленно отваливал от пирса, начиная свое четырехчасовое путешествие в Сил-Харбор. Сначала паром останавливался в Бар-Харборе, где с него сходили многочисленные пассажиры вместе со своими чемоданами и другими пожитками. После этого «Норумбега» продолжал свой путь вокруг мыса по направлению к Сил-Харбору, и, наконец, уже в послеполуденные часы мы прибывали в точку назначения. После путешествия, продолжавшегося почти 24 часа, мы наконец достигали конечного пункта, и перед нами раскрывались все заманчивые и великолепные прелести лета.

Сейчас для того, чтобы добраться до Рингинг-пойнт, моего дома в Сил-Харборе, самолетом из Вестчестера требуется менее двух часов. Хотя это значительно быстрее, я испытываю ностальгию по видам и звукам, связанным с путешествием в поезде и на пароме, и ностальгию по сладостному ожиданию бесконечного лета в Мэне.

Одно из моих самых ранних воспоминаний относится к Сил-Харбору. Я помню, что появилось сообщение о том, что на соседнем острове на берег выбросило мертвого кита. Отец организовал лодку для того, чтобы члены семьи смогли отправиться туда и посмотреть на тушу кита. Поскольку мне только что исполнилось три года, меня сочли слишком маленьким, чтобы взять с собой. Я помню, как я стоял на причале, горько плача, когда другие уезжали, и жаловался своей гувернантке, что «за всю свою жизнь я никогда не видел кита» и, вероятно, никогда больше не увижу.

К 1990 году Бар-Харбор стал одним из наиболее модных летних курортов Новой Англии наряду с Ньюпортом в штате Род-Айленд. Изрезанная береговая линия вдоль залива Френчмен-Бэй рядом с Бар-Харбором была застроена огромными домами богачей с островерхими крышами, а гавань заполнена большими шикарными яхтами. Сил-Харбор, находившийся всего лишь на расстоянии девяти миль, оставался гораздо более спокойным и более консервативным местом. Мои родители считали, что в Бар-Харборе слишком много блеска и треска, и не проводили там много времени. Такие семьи, как Этуотер-Кенты, поднявшиеся на

радиоиндустрии, Доррансы, сделавшие состояние на супе «Кэмпбелл», и Поттер-Палмерсы из Чикаго давали изысканные приемы с оркестрами, игравшими на яхтах, бросивших якорь рядом с их участками, и с танцами, продолжавшимися всю ночь. Быстроходные катера перевозили гостей туда и сюда, и шампанское лилось рекой для всех возрастов.

Мои родители не одобряли такие шикарные мероприятия, особенно потому, что на них изобиловала выпивка, даже во времена «сухого закона». Относительно высшего общества Бар-Харбора носились многочисленные слухи; шепотом даже говорили, что у господина Кента была любовница! Конечно, я был слишком мал для всего этого и слышал об этом главным образом от своих братьев.

На протяжении летних сезонов отец посвящал много времени верховой езде на лошадях и на колясках, проезжая по 55 миль по дорогам для экипажей, которые он построил на принадлежащей ему земле, а также в национальном парке «Акадия». Эти дороги представляли собой чудо инженерных усилий и тщательного планирования, и с них открывались впечатляющие виды на океан, горы, озера и леса.

Отец не любил парусный спорт и редко передвигался по воде. Он любил занятия на открытом воздухе, но на земле: езду верхом, езду в коляске и длинные прогулки через лес. Это вызывало большое неудовольствие матери, которая выросла на заливе Наррагансетт в семье моряков. В конце концов, отец купил красивый 36-футовый гоночный шлюп категории R под названием «Джек Тар», что, несомненно, было уступкой моим старшим братьям. Поскольку я был самым младшим, мне не давали достаточно времени, чтобы походить на нем под парусом, хотя когда мне было семнадцать лет, мы вместе с моим другом отправились в 100-мильное путешествие на восток в Сент-Эндрюс в Нью-Брансвике через опасные воды залива Пассамакуодди. На «Джеке Таре» не было двигателя, и капитан Оскар Балгер, который служил в нашей семье на протяжении многих лет, следовал за нами на своем судне для ловли омаров на тот случай, если два очень неопытных моряка попали бы в реальную переделку.

Я всегда любил штат Мэн, однако теперь я понимаю, что я ощущал определенную изолированность на протяжении летних сезонов, проведенных там. Конечно, была масса слуг, гувернеров и гувернанток, однако, хотя в Эйри имелось все, я никогда не брал уроков тенниса в клубе и не посещал парусного класса в яхт-клубе «Нортист-Харбор» вместе с другими детьми. Я никогда не был частью какой-то группы в отличие от большинства детей,

родители которых проводили лето в Сил-Харборе. Я не уверен, что в то время осознавал то, что было упущено. Мне нравились французские гувернеры, которых отец выбрал в качестве наших компаньонов и которые прекрасно развлекали меня, однако это вряд ли было заменой компании детей моего возраста.

Я с теплом вспоминаю своих нянек, фактически гувернанток, которые взяли меня под свое крыло. Первой из них была Атта Альбертсон, по какой-то причине я называл ее «Бэйб», и она оставалась со мной до десятилетнего возраста. Во время Первой мировой войны она служила медсестрой в армии США на Филиппинах. Я помню, как впервые услышал от нее рассказы о замечательных свойствах плодов манго. Много лет спустя, во время своей первой поездки в Азию, я попробовал их, и они стали моим самым любимым фруктом. После Бэйб пришла Флоренс Скейлс, которую я называл «Пусс». Это была одна из добрейших и милейших женщин, которых можно было себе представить. Она читала мне вслух, в то время как я возился со своей коллекцией жуков.

Компаньонка моей сестры Регина Де Пармант, российская аристократка, семья которой бежала после революции, была красивой женщиной с темными волосами и темными глазами, она изысканно говорила по-французски, но могла едва изъясняться по-английски. Она была очень доброй и часто играла в настольную игру под названием Пеггати, в которой я достигал прекрасных результатов или думал, что достигал, поскольку она обычно подыгрывала мне.

ШЕСТЬ РАЗНЫХ ЛИЧНОСТЕЙ

Мои братья и сестра считали, что я слишком мал или молод, чтобы со мной стоило играть. Самая старшая - моя сестра Эбби, которую мы называли Бэбс, была старше меня на двенадцать лет. Когда я был еще маленьким, она уже была светской девушкой, выезжала из дома каждый вечер и возвращалась заполночь. Я помню, что раз или два она возвращалась домой утром, когда я надевал свои роликовые коньки и направлялся в школу. Следующим по возрасту был Джон, он был на два с половиной года моложе Бэбс и уже носил настоящие длинные брюки; пока мы были подростками, мы все носили бриджи и длинные носки, так что из-за длинных брюк я считал его почти принадлежащим миру взрослых. Нельсон и Лоране были также значительно старше меня, разница составляла семь и пять лет соответственно. А Уин, ближайший ко мне по возрасту, был старше меня на три года.

Интересно, насколько разными могут быть братья и сестры, несмотря на сходство воспитания и генетическую наследственность. Двое старших детей, Бэбс и Джон, несли отпечаток строгого воспитания самого отца и свойственной ему негибкости.

В моих самых ранних воспоминаниях Бэбс присутствует как уже ставшая бунтаркой, что в той или иной форме было характерно для нее на протяжении почти всей жизни. Ясно, что отец хотел, чтобы она, его первый ребенок, стала набожной христианкой и вела себя так, как, по его мнению, должна вести себя хорошо воспитанная дама. Он буквально обожал Бэбс, однако в своем стремлении к тому, чтобы она стала образцом скромности и доброты, постоянно досаждал ей лекциями о хорошем поведении и о тех обязательствах, которые накладывает богатство. Бэбс и слышать не хотела ни о том, ни о другом. Если отец хотел, чтобы она что-то сделала, то она отказывалась или делала противоположное. Например, отец серьезно осуждал употребление спиртного и табака и предложил каждому из нас по 2,5 тыс. долл., если мы не будем курить до двадцати одного года, и еще 2,5 тыс. долл., если мы продолжим свое воздержание вплоть до двадцати пяти лет. Это была значительная сумма с учетом тех денег на карманные расходы, которые мы получали. Я думаю, что Бэбс даже и не пыталась воздерживаться от табака. Она открыто и с вызовом курила прямо перед родителями.

Бэбс была наиболее упорной в своем отказе жертвовать

деньги на благотворительные нужды. Дед и отец ожидали, что мы все последуем их примеру и призывали нас жертвовать 10% выдаваемых нам на карманные расходы средств для церкви и других благотворительных целей. Вначале это были очень небольшие суммы -всего лишь несколько долларов в месяц, однако отец считал, что такая практика является важной составной частью нашего морального и гражданского воспитания. Бэбс не давала ни цента, что было ее способом заявить о своей независимости. В результате она страдала от этого в финансовом отношении, поскольку в конечном счете отец давал ей меньше, чем каждому из пяти сыновей.

Этот бунт Бэбс не приносил счастья ни одной из сторон. Отец был огорчен ее поведением, и его травмировала враждебность дочери. Для Бэбс же жизнь становилась все более и более трудной. Один из эпизодов, случившихся с ней вскоре, после того, как ей исполнилось двадцать лет, оказал на нее сильное влияние. Ей был выписан штраф за превышение скорости, когда она ехала в своем кабриолете «Статц», и она была в ужасе от того, что скажет отец, когда узнает об этом. Ее жених Дэйв Милтон был адвокатом и постарался «уладить» вопрос о штрафе через знакомого судью. Об этом пронюхала пресса, и рассказ об этой истории на протяжении нескольких дней появлялся на первой странице таблоидных изданий. Родители были огорчены, однако сестра была огорчена еще больше. В конце концов, видя, насколько серьезно она расстроена, отец понял ее состояние и не стал реагировать на это происшествие, чего она больше всего боялась. Однако начиная с этого дня публичная известность приводила ее в ужас. Она ушла в себя и перестала быть веселой, любящей развлечения непременной участницей вечеринок, какой была раньше.

Бэбс была интеллектуальной, способной и красивой девушкой. Однако после описанного выше события у нее в жизни никогда ничего не складывалось. Она любила путешествовать, однако самые пустяковые неудобства или задержки выводили ее из себя; она огорчалась, если температура воды в ванне была не той, какой она хотела. Она выходила из себя, если еду подавали не точно вовремя, или если она не захватила нужную одежду по погоде или на вечерний прием. В результате она не могла думать ни о чем другом и считала, что все ее поездки неудачны. Создавалось впечатление, что ее бунт обратился внутрь, где борьба будет продолжаться, никогда не находя разрешения.

Когда мне исполнилось десять лет, а Бэбс - двадцать два года, она вышла замуж за Дэйва Милтона. Его семья дружила с нашей семьей как в Сил-Харборе, так и в Покантико. Вначале она

считала, что брак поможет ей выйти из-под влияния отца. Хотя она и участвовала в наших крупных семейных встречах и поддерживала контакт с мамой, тем не менее она жила совершенно отдельной жизнью.

Джон, конечно, был обладателем *имени.* Он был Джоном Д. Рокфеллером *третьим,* старшим сыном и наследником. Из всех детей Джон в личном плане больше всех напоминал отца: он был трудолюбивым и совестливым, и у него было сильно выражено чувство долга. Однако стандарты, установленные отцом, были настолько высокими и требовательными, что Джон никогда не мог надеяться на его окончательное или полное одобрение. Каждое достижение или успех воспринимались как что-то само собой разумеющееся -именно так Рокфеллер *должен* себя вести, - и кроме того, необходимо помнить, чтобы от успеха не закружилась голова и ты не думал, что ты лучше всех. Поскольку совершенство было нормой, все, что реально делал Джон, представляло собой неудачи. Хотя, вероятно, это и не выражалось на словах, реакция отца всегда заставляла его чувствовать, что он должен достичь большего.

Неудивительно, что у Джона был «нервный характер». Он был исключительно робок и неловок в общении, настолько застенчивый, что мог переживать в течение нескольких дней из-за того, что он сказал, или из-за своих мыслей. Подобно отцу, в нем было нечто от ипохондрика, всегда озабоченного своим здоровьем и отягощенного на протяжении своего детства рядом аллергических состояний и заболеваний, хотя ни одно из них не было серьезным. Вероятно, из-за того, что Джон в такой степени напоминал отца, ему было суждено наряду с Бэбс пережить с отцом самый серьезный конфликт, хотя это и не выходило наружу в течение ряда лет.

Подходы Джона и Эбби в их отношениях с отцом были диаметрально противоположными. Эбби бунтовала и пыталась максимально отличаться от отца во всех отношениях; Джон, особенно в молодые годы, пытался угодить отцу, делать все то, о чем его просили, быть максимально хорошим, исполнительным и уступчивым, каким и хотел его видеть отец. Но как-то получалось, что все это было столь же бессмысленным. Будучи в Принстоне, Джон попросил отца разрешить ему взять автомобиль и воспользоваться им на протяжении выпускной недели. Отец выполнил желание сына, однако выразил глубокое неодобрение. Характерно, что отец использовал простую и почти обычную просьбу сына воспользоваться семейным автомобилем, чтобы преподать ему моральный урок. Он сказал, что в его студенческие годы у него не было даже лошади, поскольку он не хотел

отличаться от других мальчиков, и подчеркнул важную «демократическую» роль, которую сыграет Джон, «обойдясь без автомобиля, в то время как у других будут машины». Джон написал в ответ, что, по его ощущению, существует предел тем жертвам, которые Рокфеллеры должны приносить для того, чтобы чувствовать, что их обязанностью является поддержание демократического духа. Это было максимальным приближением к сарказму, которое когда-либо позволил себе Джон, и, по существу, он закончил свое письмо извинением.

Но для Джона также не был легким тот факт, что на пятки ему наступал Нельсон. Нельсон был первым представителем моего поколения, успешно подвергшим испытанию границы возможного в связи с отцовскими методами воспитания.

Контраст между Джоном и Нельсоном был разительным. Если Джон был болезненно робким и помнил только о себе, Нельсон был коммуникабельным, легким в общении и любил быть в центре внимания. Обязанности и обязательства, которые лежали на Джоне тяжелым грузом, были легкими для Нельсона. Создавалось впечатление, что Нельсон посмотрел на Бэбс и Джона и решил, что он не будет делать их ошибок в своих отношениях с отцом: не будет ни напрасного мятежа, ни рабского следования образу Рокфеллера. Если он и будет нарушать правила, как Бэбс, то это не специально, для того чтобы разозлить отца, а лишь ради шутки, при этом важно остаться безнаказанным, или это будет делаться для достижения важной цели. Если, подобно Джону, он решал порадовать отца, это делалось ради четкой и рассчитанной цели - получения того, чего ему хотелось, и часто ему удавалось добиться успеха.

Нельсон получил имя в честь отца матери - сенатора Нельсона Олдрича. Однако, хотя Нельсон восхищался обоими своими дедами, он считал важным то, что родился в день рождения деда Рокфеллера. Пользуясь этим совпадением, подводил к выводу, что является истинным знаменосцем *семьи Рокфеллеров.* Тем не менее, его собственная карьера ближе следовала карьере его деда Олдрича, бывшего профессиональным политиком. В любом случае Нельсон в семье был в политическом плане проницательным и даже коварным. Он был прирожденным лидером, и от него исходило ощущение уверенности. Бремя долга, как это определял отец, не отягощало его, и он получал наслаждение, являясь членом известной семьи. В семье он также был проказником: исподтишка стрелял резинками в остальных во время нашей утренней молитвы и отнюдь не огорчался, если отец делал ему замечание.

Нельсон был предметом моего обожания. В доме, полном

обязанностей и ограничений, Нельсон знал, как веселиться, и вел себя таким образом, как будто эти ограничения были лишь незначительными препятствиями, которые можно было избегать. По большей части он чудесным образом избегал серьезных наказаний, и даже те, которые выпадали на его долю, никогда не травмировали его, поскольку мать радовалась живости и независимости Нельсона и, может быть, какими-то тайными и тонкими способами, которыми могут пользоваться только матери, поощряла его живое и веселое поведение. В тех редких случаях, когда он обращал внимание на мое существование и приглашал меня присоединиться к своим проделкам, моя жизнь немедленно становилась лучше и интереснее, чем обычно.

Лоранс - необычное написание его имени является следствием того, что его назвали по имени нашей бабушки Лоры, - был философом и творческой личностью. Спокойный, и в этом отношении похожий на Джона, и несколько более независимый, он был менее робким и более предприимчивым. Когда он учился в Принстоне и жил в довольно пестрой компании, он сказал мне, что, по его мнению, в жизни необходимо один раз попробовать все. Он был быстрым и остроумным, однако не был особенно хорошим студентом. Природное обаяние и чудаческие манеры делали его весьма привлекательным для девушек, на что он тепло отвечал. Будучи молодым человеком, он бесконечно занимался поиском правильного пути, которому нужно следовать в жизни.

Позже он успешно вкладывал деньги в венчурные проекты и стал сторонником охраны природы. Его интерес к необычным идеям сохранился на всю жизнь.

Нельсон и Лоранс были неразделимы и остались в уникально близких отношениях на протяжении своей взрослой жизни. Нельсон, будучи более агрессивным и большим экстравертом из них, был всегда лидером в их предприятиях, однако Лоранс со своими более спокойными и обаятельными манерами стойко держался в трудных ситуациях. Их любимым чтением были романы Зейна Г рея в стиле вестерн, и в своем поведении они подражали персонажам этих историй. В результате Нельсон стал звать Лоранса «Биллом», поскольку это имя было больше в стиле Дикого Запада, чем имя Лоранс, и Нельсон продолжал так называть его вплоть до дня своей смерти.

Еще маленьким мальчиком Лоранс продемонстрировал доказательства своего финансового чутья и таланта. Он и Нельсон купили у Рокфеллеровского института несколько пар кроликов, развели их в Покантико, после чего продали потомство институту, получив хорошую прибыль. Несколько лет спустя оба они с некоторой помощью Джона построили деревянную хижину

в качестве своего тайного укрытия в лесах около сада матери в штате Мэн. Хижина была сложена из бревен, которые они срубили и притащили волоком в нужное место с помощью пони. Эта хижина была сложена весьма искусно, хотя я увидел ее только взрослым, поскольку они строго запрещали Уину и мне подходить к ней близко, а я был достаточно запуган их предостережением и не пытался найти ее в течение многих лет.

Уинтроп столкнулся в семье с необычно трудной ситуацией. Нельсон и Лоранс представляли собой своего рода клуб, в который его не приглашали. Я, будучи на три года младше, был потенциальным участником другого клуба, но он не хотел в него вступать. Старшие братья безжалостно дразнили его, и я в полной степени видел те страдания, которые они ему доставляли. Детство Уина не было особенно счастливым. Он был, как и я, несколько полноватым и неуклюжим, и ему выпадала изрядная доля насмешек от Нельсона и Лоранса, которые дали ему прозвище Паджи (Пухляк). Однажды Нельсон заманил Уина качаться на доске, и когда Уин был высоко в воздухе, сам спрыгнул с доски, в результате чего несчастный Уин грохнулся на землю. Уин схватил вилы для сена и погнался за Нельсоном, всерьез намереваясь, как я уверен, насадить его на них, что и произошло бы, если бы не вмешался отец.

Позже в своей жизни, когда Уин в течение двух сроков был губернатором штата Арканзас и страдал от хронического алкоголизма, Нельсон оказывал ему поддержку, однако, по мнению Уина, она была не очень искренней и очень запоздалой. Уин был всегда глубоко травмирован снисходительным, по его мнению, отношением Нельсона.

Будучи младшим в семье, я пользовался особым вниманием матери, однако для Уина таких поблажек было меньше. Уин обладал исключительно естественными качествами лидера, которые он продемонстрировал во время своей отличной службы в армии, на войне и позже, в ходе своей политической карьеры в штате Арканзас, однако он никогда не чувствовал себя комфортно со сверстниками своего круга. Он проводил значительное время со случайными друзьями, которые смотрели на него снизу вверх из-за его денег и положения. Он ненавидел учебу и был, по существу, даже несколько обрадован, когда его исключили из Йельского университета на первом курсе. Уин был беспокоен, опровергал устоявшиеся представления и был полон энергии. Я думаю, что он отчаянно жаждал одобрения со стороны отца, однако его неудачи в учебе и непослушание, включая общение с друзьями, которых не одобряли родители, приводило к тому, что отец лишь в редких случаях высказывал ему то одобрение и

поддержку, которые он искал.

Будучи детьми, мы понимали, что принадлежали к необычной, даже исключительной семье, однако этот факт воздействовал на нас по-разному. Для некоторых это было бременем, а другим открывало возможности. Мать и отец заботились о нас, они хотели для нас наилучшего и пытались открыть нам, каждый по-своему, тот образ жизни, который, как они думали, будет для нас наиболее полноценным. Мать была замечательной женщиной, элегантный стиль и поведение которой положительно влияли на всех, а особенно на детей. Отец был более аскетичной и, конечно, вызывавшей больший трепет фигурой. Однако многое из того, что я узнал о себе и о традициях нашей семьи, явилось результатом его усилий к тому, чтобы я испытывал особые терзания в связи с тем, что носил фамилию Рокфеллеров, и с реальностями того мира, который неизбежно должен был унаследовать. Достигнутое им было для меня источником вдохновения.

ГЛАВА 4

ПУТЕШЕСТВИЯ

Отец, являвшийся председателем правления Рокфеллеровского фонда и Рокфеллеровского института, а также занятый многочисленными другими делами, был достаточно отстраненной фигурой для меня и моих братьев и сестры. Фактически единственная возможность, когда мы могли видеть его менее официальную сторону жизни, представлялась в ходе многочисленных запомнившихся путешествий вместе с ним на протяжении нашего детства. Эти путешествия в не меньшей степени, чем систематическое образование, способствовали формированию моих жизненных интересов и меня как личности.

Путешествия, из которых я расскажу здесь о четырех, не были типичными семейными поездками. Мы путешествовали в разные места, начиная от влачившего тогда жалкое существование городка Уильямсберга в штате Вирджиния к высоким горам Гранд-Титон в штате Вайоминг и от роскошного дворца Короля-Солнца в Версале до берегов Верхнего Нила в Нубии. Это были необыкновенные приключения, которые дали мне представление о ценностях, мотивировавших деятельность отца на ниве филантропии. Такие поступки не всегда были составной частью какого-то большого плана, а происходили и спонтанно, и просто потому, что возникала возможность сделать то, что нужно было сделать. Эти поездки также посеяли семена позже проявившейся во мне страсти к путешествиям и международным делам.

ЛЕДЕНЦЫ «ЛАЙФ СЕЙВЕРС» И ШОКОЛАДКИ «ХЕРШИ»

Отец знал, что дети устают и становятся раздражительными во время долгих поездок в автомобиле, и всегда брал с собой круглые леденцы с дырочкой (которые назывались «Спасательный круг»), шоколадки «Херши» и другие сладости, которые он раздавал нам по дороге в нужные моменты. Он также использовал поездки, чтобы научить нас тому, как именно следует путешествовать. Он показывал нам, что, аккуратно упаковав чемодан, мы могли вместить в него больше одежды, чем если бы мы просто свалили ее туда. Он научил нас сворачивать пиджаки от костюма таким образом, чтобы они не выглядели мятыми, после того как их вынут из чемодана. Он поручал каждому из нас определенную работу, например, контроль за тем, чтобы багаж относили по приезду в гостиницу в нужные комнаты, а также выплату чаевых портье, швейцарам и другим, кто помогал нам в дороге. Старшим детям поручалась оплата гостиничных счетов.

РЕСТАВРАЦИЯ НАШЕЙ СТАРИНЫ: ВЕСНА 1926 ГОДА

Весной 1926 года мать и отец взяли Нельсона, Лоранса, Уинтропа и меня в поездку в Филадельфию и затем в штат Вирджиния, чтобы посетить памятные места Войны за независимость и Гражданской войны. Отец также согласился выступить в Хэмптонском институте - знаменитом колледже для черных в Хэмптоне, штат Вирджиния, который получал серьезную финансовую поддержку от нашей семьи. Мы провели там день, разговаривая со студентами и посетив службу в церкви.

На следующий день мы сели в машину и отправились в Ричмонд, где отец должен был встретиться с губернатором Хэрри Ф. Бэр дом для обсуждения вопросов охраны природы в долине Шенандоа. Еще ранее отец решил, что он хотел бы остановиться в Уильямсберге, где находится Колледж Уильяма и Мэри, чтобы ознакомиться с работой по реставрации национального мемориального зала студенческого общества «Фи Бета Каппа», первое из отделений которого находилось на территории этого колледжа. Отец был избран в это общенациональное почетное общество, еще когда он был студентом в Университете Брауна, и согласился возглавить кампанию по сбору средств для ремонта здания. Нашим гидом во время этой короткой поездки был его преподобие доктор У.А.Р. Гудвин, настоятель церкви Брутон-Пэриш, одновременно занимавшийся в колледже вопросами развития и строительства.

Доктор Гудвин встретил нас по дороге в город рано утром. Был замечательный весенний день, кусты кизила и азалий были в полном цвету. Он показал нам мемориальный зал, после чего повел нас по сонной деревне, которая была столицей Вирджинии до Американской революции. Однако после революции, когда столица переехала в Ричмонд, в городе начался длительный период упадка. Многие из замечательных общественных зданий, включая дворец губернатора и здание городского законодательного собрания, буквально лежали в руинах. Доктор Гудвин был красноречивым гидом и, кроме того, обладал талантом коммерсанта. Когда мы посетили красивое, но запущенное кирпичное здание, известное как дом Джорджа Уита, он рассказал нам о замечательных архитектурных особенностях, одновременно указав с грустью на то состояние заброшенности, в котором находился дом. Продолжив эту тему, отец позже

согласился дать средства на его восстановление.

Это было скромным началом наиболее значительного из проектов отца в области реставрации исторических памятников, проекта, принесшего ему не меньшую радость, чем многие другие филантропические начинания, которыми он занимался на протяжении своей жизни. В течение более тридцати лет он; потратил около 60 млн. долл. на покупку и восстановление центральной части города, чтобы привести его в тот вид, какой он имел в колониальные времена. Сейчас Уильямсберг является городом, посещаемым миллионами американцев, куда президенты Соединенных Штатов с гордостью приглашают наносящих визиты глав других государств, чтобы те имели возможность взглянуть на раннюю историю Америки, ее обычаи и традиции.

ЗНАКОМСТВО С ДИКИМ ЗАПАДОМ: ЛЕТО 1926 ГОДА

Первое длительное путешествие, которое я совершил с моими родителями, было путешествием на запад Америки летом 1926 года. Мы отправились в частном пульмановском железнодорожном вагоне под названием «Бостон», которым обычно пользовался председатель правления Нью-Йоркской центральной железной дороги. В разных пунктах по пути следования мы оставляли вагон на запасных путях и посещали национальные парки и другие достопримечательности на автомобиле. Кроме матери, отца, Лоранса, Уинтропа и меня в нашу группу входил гувернер-француз, который каждый день писал длинные письма своей невесте во Францию, говоря, что они носят чисто философский характер, а также молодой врач из больницы Рокфеллеровского института. На протяжении двух месяцев мы проделали путь по стране длиной в 10 тыс. миль.

Отец был убежденным сторонником охраны природы и использовал свои поездки на Запад (он отправлялся туда почти каждый год), чтобы больше узнать о национальной системе парков и встретиться с их директорами. Особое впечатление на него производили два человека: Хорэйс Олбрайт из Йеллоустона и Джесси Нусбаум из Меса-Верде в юго-западном Колорадо. Мы встретились с тем и другим во время нашего путешествия 1926 года, и эти встречи имели важные последствия.

Сначала мы остановились в Кливленде, штат Огайо, где посетили могилу бабушки Рокфеллер. Отец в молчании постоял перед ней в течение нескольких минут, в то время как мы издали смотрели на него. После этого мы посетили старый дом Рокфеллеров на авеню Эвклида, где отец родился и провел свои юные годы. Он рассказывал нам истории о днях своего детства и о том, насколько другой была жизнь до появления электричества и автомобиля. Мы также посетили Форест-Хилл, где на протяжении многих лет у деда был летний дом. В это время по инициативе отца там шло строительство домов для среднего класса, что должно было превратить Форест-Хилл в хорошо распланированный жилой район, сходный с районами Редборн в штате Нью-Джерси и Саннисайд в штате Нью-Йорк, к которым отец также проявлял интерес. Эти «Рокфеллеровские дома» представляли собой новаторское начинание и привлекли большое внимание по всей стране, хотя сам проект совсем не принес

финансовых успехов.

Не менее важным для отца было посещение угольных шахт на юге Колорадо, где ранее произошла «Ладлоуская бойня». Мы провели день в Пуэбло, осмотрев большие сталеплавильные заводы компании «Колорадо фьюел энд айрон», и встретились с представителями профсоюза компании. Здороваясь с некоторыми из них, отец называл их по имени, и у меня было впечатление, что они рады были его видеть. Я помню, что меня все это несколько удивило, но искреннее и открытое поведение отца и та легкость, с которой он общался с рабочими и их семьями, произвели на меня впечатление. Для мальчика это было важным уроком.

Наш настоящий отпуск, по крайней мере с моей точки зрения, начался, когда мы доехали до Альбукерке. Юго-запад был для меня необыкновенно таинственным и интересным, наполненным всяческими экзотическими типажами: индейцами, ковбоями, рейнджерами и художниками. Мы посетили несколько знаменитых поселков на Рио-Гранде, а в Сан-Ильдефонсо встретились с Марией Мартинес, знаменитой своими гончарными изделиями, и смотрели, как она делает горшки, покрытые черной глазурью, которые позднее стали столь знаменитыми и такими дорогими. Свое одиннадцатилетие я отметил в Далласе, и тот вечер наша группа провела на крыше дома, где мы остановились, наблюдая за традиционной церемонией танцев огня в Таос-Пуэбло.

На мать произвели впечатление художественные достоинства предметов ремесла индейцев; ей вообще нравилась простая красота изделий ручной работы. Она и отец любили покупать ковры идейцев Навахо и их серебряные ювелирные изделия, гончарные изделия Пуэбло, корзины, седельные мешки, украшенные бусами, и прочие предметы. На мать также производили впечатление картины, изображавшие индейцев и другие темы Запада Америки, написанные американскими художниками, создавшими несколькими годами раньше художественную колонию в Таосе. Ее и отца особенно привлекали выполненные в стиле реализма работы Ингера Ирвинга Коуза и Джозефа Генри Шарпа. Они купили несколько их картин.

В результате этой поездки отец еще больше убедился в необходимости сохранить искусство индейцев и обеспечить охрану археологических раскопок древности. Мы провели несколько дней в Меса-Верде с Джесси Нусбаумом, который познакомил нас с находящимися там скальными жилищами Анасази. Нусбаум также рассказал отцу о хищническом отношении «охотников за горшками» и прочих наводнявших

места раскопок любителей легкой наживы, которые ради нескольких добытых черепков уничтожали ценные материалы истории. В значительной степени в результате этой поездки отец поддержал создание в городе Санта-Фе Лаборатории антропологии, которая продолжает существовать до сегодняшнего дня, являясь составной частью Школы американских исследований.

После Меса-Верде мы посетили деревни индейцев Хопи в Пейнтид-Дезерт и южный край Большого Каньона, а затем отправились в Калифорнию. После нескольких дней, проведенных в Лос-Анджелесе, где я впервые увидел Тихий океан, мы сели в наш вагон «Бостон» для поездки через горы Сьерры в Йосемитский национальный парк. Мы провели в «Йосемите» почти неделю и осмотрели пик Эль Капитан, водопады Брайдал-Вейл, а также Глейшер-Пойнт. Здесь отец также общался, как обычно, с сотрудниками национального парка, которые привлекли его внимание к необходимости найти средства для улучшения доступа публики в парк и для закупки дополнительных земельных участков с целью охраны гигантских секвой, *Sequoia gigantea,* от топора лесорубов.

После короткой остановки в Сан-Франциско мы отправились на юг в Санта-Барбару, где я первый раз в жизни пережил землетрясение, а потом вновь поехали на несколько дней на север на полуостров Монтеррей. Затем мы направились на север от Сан-Франциско, чтобы осмотреть большие рощи прибрежных секвой *Sequoia sempervirens.* За год до этого отец анонимно пожертвовал 1 млн. долл. лиге «Спасти секвойи», чтобы дать этой организации возможность купить одну из последних остающихся девственных рощ этих деревьев в районе неподалеку от Дайервилл-Флэтс. Даже сейчас, более 70 лет спустя, я вспоминаю необыкновенную красоту этих секвой, стоящих подобно высоким часовым в рощах около города Юрика.

Наконец, 13 июля наша группа достигла Йеллоустона. Мы находились в дороге более месяца и несколько устали от постоянных переездов. Йеллоустон быстро оживил наше настроение.

Экскурсии в Йеллоустон, «жемчужину короны» в системе национальных парков, возглавил Хорэйс Олбрайт. Он показал нам гейзер Олд-Фэйтфул и несколько других объектов в парке, до многих из которых в те дни можно было добраться только верхом на лошади. Олбрайт убедил отца посетить Джэксон-Холл непосредственно к югу от Йеллоустона, и мы отправились вместе с Олбрайтом, увидев первый раз горы Гранд-Титон, вероятно, наиболее величественные пики в Скалистых горах, которые лишь

недавно были включены в систему национальных парков. Но, как отмечал Олбрайт, впечатление от поездки через Джэксон-Холл, откуда открывались лучшие виды на Титон, портили безобразные вывески и повалившиеся придорожные щиты.

Как отец, так и мать быстро поняли мысль Олбрайта, и позже отец анонимно приобрел заросшую полынью заливную долину реки Снэйк у подножья гор, чтобы расширить парк и сохранить его красоту. На протяжении нескольких лет он купил более 30 тыс. акров, а затем предложил их федеральному правительству, чтобы они включили в парк эту территорию и несколько других участков земли, находящихся под управлением Службы охраны лесов и Бюро по управлению государственными землями. Однако прошло почти 20 лет, прежде чем администрация Рузвельта окончательно приняла этот дар.

Еще одним результатом покупки отцом земли в долине реки Снэйк было приобретение ранчо, замечательного дачного ранчо у восточного конца озера Фелпс, приютившегося у подножий Титонских гор. В 1926 году мы сделали там остановку на обед, и оно стало любимым местом, посещаемым членами нашей семьи, в последующие годы.

В конце июля мы начали двигаться в сторону дома и сделали еще одну последнюю остановку в Чикаго, для того чтобы повидать одну из сестер моего отца тетушку Эдит Рокфеллер МакКормик в ее настоящем дворце на Норт-Мичиган авеню. Тетушка Эдит была яркой личностью и недавно развелась со своим мужем, с которым прожила много лет - Харольдом Фаулером Мак-Кормиком, сыном Сайруса МакКормика, основателя компании «Интернэшнл харвестер». Тетушка Эдит была покровительницей и почитательницей Чикагской оперы и, кроме того, провела немало времени с Карлом Юнгом, который был ее психоаналитиком. Безусловно, она наслаждалась своим положением в качестве одной из гранд-дам чикагского общества; она устроила нам официальный обед, на котором за каждым креслом стоял лакей в ливрее и трико.

ФРАНЦИЯ И РЕСТАВРАЦИОННЫЕ РАБОТЫ: ЛЕТО 1927 ГОДА

Хотя мои родители считали, что их дети должны прежде всего знать свою страну, они полагали, что не менее важным для нас было знакомство с европейской культурой и европейской цивилизацией. Поэтому в 1927 году они взяли Уинтропа и меня во Францию. Четырьмя годами раньше отец предложил предоставить 1 млн. долл. в распоряжение французского правительства для восстановления отдельных секций собора в Реймсе, поврежденных германской артиллерией, и для восстановления части дворцов в Фонтенбло и Версале, где протечки свинцовой крыши угрожали целостности известняковых стен и создавали большую опасность, не давая возможности пользоваться знаменитым Зеркальным залом, где был подписан договор об окончании Первой мировой войны.

Франция все еще не оправилась от огромных людских потерь и физических разрушений великой войны, и ни французское правительство, ни богатые французские граждане не были в состоянии взять на себя ответственность за охрану или реставрацию этих памятников несравненной архитектурной красоты и исторического значения.

После того как французское правительство приняло предложение отца, он пригласил своего старого друга архитектора Уэллеса Босуорта - специалиста в области изящных искусств - для руководства реставрационными работами. На протяжении последующего десятилетия отец предоставил на эти проекты более 2 млн. долл.

У нас была возможность ознакомиться с той работой, которая была проведена до нашей поездки в 1927 году. Мы провели неделю в Версале, в красивом старомодном отеле «Трианон палас», где отец вместе с Босуортом и французскими архитекторами знакомился с деталями проводимой работы. Хранитель Версаля выдал Уинтропу и мне специальный пропуск, позволяющий ездить на велосипедах по парку и подниматься на необъятную по своим размерам свинцовую крышу дворца.

Уинтроп и я были особенно заинтригованы восстановлением «Ле Амо» Марии Антуанетты, точной копии деревни XVIII века, заполненной миниатюрными домами, амбарами и молочной фермой. Мария Антуанетта была почитательницей сочинений великого романтического философа Жан-Жака Руссо и, по

крайней мере иногда, следовала его предписаниям в отношении возврата к природе. Она создала сельскую фантазию, куда могла ускользать с несколькими своими друзьями от стресса дворцовой жизни и дворцовых интриг. Там она одевалась пастушкой и пасла овец. Однако, не желая слишком отдаляться от удобств дворцовой жизни, королева построила там небольшое здание оперы, вмещавшее менее ста зрителей, где ее развлекали великие музыканты и певцы. Рассказывают, что королеве не нравился запах овец, и она заранее предупреждала о своем прибытии, с тем чтобы их можно было спрыснуть духами.

Остальную часть путешествия мы проделали на двух огромных испанских лимузинах фирмы «Испано-Сюиза» с шоферами в униформе. Мы проехали через страну замков долины Луары, мимо горы Сен-Мишель на восхитительные берега Бретани и Нормандии, которые особенно любила мать в связи с ее интересом к великим мастерам школы импрессионизма.

Я вернулся во Францию в 1936 году вместе со своими родителями для того, чтобы участвовать в церемонии нового освящения собора в Реймсе. Жан Зэй, министр культуры в правительстве народного фронта Леона Блюма, устроил в честь отца банкет в Версальском дворце, чтобы выразить признательность французского правительства за оказанную отцом помощь, и, кроме того, назвал улицу в его честь. Несколькими днями позже президент Альбер Лебрен наградил отца Большим крестом Почетного легиона - высшей наградой Франции в присутствии выдающихся граждан страны в Елисейском дворце.

64 года спустя французское правительство также любезно наградило меня этой же наградой во Дворце Почетного легиона в Париже. Для меня это было особо значимым событием, поскольку единственным другим живущим американцем, имеющим эту награду, является президент Рональд Рейган.

ТРИ МЕСЯЦА СРЕДИ ПИРАМИД: ЗИМА 1929 ГОДА

Отец был немало заинтригован достижениями археологов, открывших столь многое о возникновении великих цивилизаций древности. Будучи молодым человеком, он проявлял особый интерес к работе Института Востока Чикагского университета, который возглавлял выдающийся египтолог д-р Джеймс Генри Брестед. На протяжении многих лет отец поддерживал работу Брестеда в Луксоре и в храме Мединет Хабу на другой стороне Нила, чуть ниже по течению от Долины фараонов.

В конце 1928 года д-р Брестед пригласил мать и отца посетить его «раскопки» в Египте и ознакомиться с работой института. Никто из родителей никогда не был в той части света, и после некоторого обсуждения они с удовольствием согласились на эту поездку. В это время я учился в девятом классе, и родители быстро поняли, что я хотел бы поехать вместе с ними. Я уже читал об открытии гробницы фараона Тутанхамона всего лишь несколькими годами раньше, и поездка в Египет представлялась мне захватывающим приключением. Отца беспокоило, что я пропущу больше трех месяцев занятий в школе, однако я, в конце концов, убедил его в важности приобретаемого опыта, и он разрешил мне поехать. Однако согласился при условии, что с нами поедет преподаватель-гувернер, который не даст мне отстать по школьной программе. Для меня это было лучшим вариантом из тех, на которые я мог рассчитывать, и я с радостью согласился.

Мы отплыли из Нью-Йорка на пароходе «Огостус» в начале января 1929 года. В последний момент к нам присоединилась Мэри Тодхантер Кларк, или попросту Тод, которая была близкой подругой Нельсона еще по летним каникулам, проведенным в Сил-Харборе.

В Каире мы провели неделю в элегантном отеле «Семирамида», построенном в стиле старого света. Причудливо одетый драгоман служил нам переводчиком и гидом. Мы осмотрели Сфинкса, и я совершил поездку на верблюде в Гизу, где забрался на Большую пирамиду. Однажды вечером мы смотрели на головокружительный танец дервишей в арабском квартале. Мы посетили мечети и древний арабский университет Аль-Азхар. Для меня самыми интересными были базары, где я проводил все свободное время, завороженный женщинами,

одетыми в черные одежды, лица которых всегда были под чадрой, и экзотическими товарами, которые продавали сотни мелких торговцев в маленьких лавках, выходящих на узкие улочки. Пряные запахи рынка, на котором продавались специи, дробь молотков, работавших над сосудами медников, цветистые нагромождения ковров и тканей - все это захватывало мое воображение. Я быстро научился торговаться, предлагая лишь небольшую долю от называемой цены за все, что меня интересовало. Везде были тучи мух, налетавших на свисающие с крюков в лавках мясников свежие туши, и буквально орды нищих: среди них было много детей с трахомой - гной стекал с их покрытых бельмом глаз.

Из Каира мы отправились вверх по Нилу на большой *дахабии* (пассажирское судно) осматривать раскопки д-ра Брестеда в Луксоре. Я до сих пор помню живописные фелюги, плывущие по Нилу под парусом, крестьян, терпеливо поднимающих ведра воды из реки с помощью подъемников - *шадуфов* (колодец с балансиром типа журавля) для орошения своих отвоеванных у пустынь полей, кормивших миллионы людей в течение веков. По пути мы проплывали множество достопримечательностей древности, и каждый вечер, после того как мы приставали к берегу, д-р Брестед выступал перед нами с лекцией и показывал слайды о местах, которые нам предстояло осмотреть на следующий день.

После Луксора и Карнака мы продолжили путь ко второму водопаду у Вади-Хальфы, первого города Судана. Мы проплыли мимо живописного храма в филах, в настоящее время находящегося под водой озера Насер, после того как в Асуане в 1960-х годах была сооружена высотная плотина. Мы также осмотрели великолепный храм Рамзеса II Абу-Симбел с гигантскими статуями фараона, вырезанными в утесе. Полвека спустя я вновь посетил Абу-Симбел после того, как весь храм, включая огромные статуи, был вырезан из скалы и гидравлическим способом поднят на вершину утеса, чтобы защитить его от поднимающихся вод Нила в верхнем бьефе Асуанской плотины. Восстановленный в этом новом окружении перед искусственной скалой, он выглядел столь же впечатляюще, как и в 1929 году, когда я впервые увидел его.

Мой интерес к коллекционированию жуков не ослаб, и я даже смог найти священного скарабея, жука, который откладывает яйца в навозный шар, после чего закапывает этот шар в землю. Древние египтяне поклонялись скарабею, считая, что он является промежуточным звеном между миром живых и подземным миром мертвых. Тод дразнила меня в связи с моим хобби, а в ответ я

купил недорогое обручальное кольцо и презентовал его ей в присутствии моих родителей и других, заявляя, что представляю Нельсона и прошу ее руки для вступления в брак с ним. Все, за исключением Тод, решили, что это весьма забавно, поскольку мы знали, что она сильно надеялась именно на это. Действительно, вскоре после нашего возвращения из поездки Нельсон сделал ей предложение, и на следующий год они поженились.

Мы также посетили Каирский музей египетских древностей и обнаружили его в ужасающем состоянии с саркофагами, облепленными грязью, и замечательными барельефами, стоявшими на голых полках при плохом освещении и без достаточной идентификации. В 1925 году по инициативе д-ра Брестеда отец предложил 10 млн. долл. для перестройки музея, чтобы обеспечить лучшие условия для хранения величайшей в мире коллекции античных предметов. Невероятно, но египетское правительство отказалось. Отец подозревал, что это было результатом давления британского правительства, которое не было в восторге от возможного американского влияния даже в культурных делах.

Далее через дельту Нила и вдоль побережья мы отправились в Палестину. Осмотрев святые места в Иерусалиме, мы направились в Иерихон, где я искупался в соленом Мертвом море, находящемся на тысячу футов ниже уровня моря. Далее наш путь лежал на север в Бейрут через долину реки Иордан вдоль Галилейского озера. Связь этих мест с Библией и проповедью Иисуса Христа сделала эту часть поездки очень значимой для отца, и, должен признать, что для меня тоже.

Хотя предложение отца построить новый музей в Каире натолкнулось на рифы международной политики, аналогичная идея имела гораздо больший успех в Иерусалиме. Прогулки по Виа Долороза, визиты в Вифлеем, в Гефсиманский сад, Скальный храм и к стене Плача на месте разрушенного Второго храма убедили отца, что необходимо что-то предпринять, чтобы сохранить памятники античности в Святой земле после веков пренебрежения со стороны турок-оттоманов. Опять же по инициативе д-ра Брестеда отец предложил построить археологический музей, чтобы разместить в нем предметы древности и дать возможности для их изучения. На этот раз британское правительство, под чьим мандатом находилась Палестина, согласилось с этим предложением. Палестинский археологический музей, который часто называют Рокфеллеровским музеем, и сейчас существует в Восточном Иерусалиме. Наряду с многочисленными памятниками истории и культуры там хранятся Свитки Мертвого моря.

Оглядываясь назад, я понимаю, насколько я должен быть благодарен своим родителям за все полученное. Хотя в мое систематическое образование прекрасный вклад внесла школа Линкольна, мои родители сделали еще больше. Они приводили в наш дом некоторых из наиболее интересных людей того времени. Во время многочисленных путешествий и экскурсий они старались открыть нам глаза на природу, людей и историю так, чтобы это расширяло наши интересы и стимулировало нашу любознательность. Они заставили нас почувствовать те заманчивые перспективы, которые нам открывались, и понять ту роль, которую наша семья играла в столь многих областях. Этот опыт дал нам кругозор, простиравшийся далеко за пределы того, что приносили школьные программы.

ГЛАВА 5
РОКФЕЛЛЕРОВСКИЙ ЦЕНТР

Во времена моего детства и отрочества отец принимал участие в ряде крупных проектов в Нью-Йорке и его окрестностях. Казалось, что он участвует во всем, начиная с создания общественных парков, сохранения природных ландшафтов и строительства музеев и церквей до предоставления достаточного и недорогого жилья для растущего населения города. Многие из инициатив отца, а именно «Пэлисейдс интерстейт парк», здание «Клайстерс», парк «Форт-Трайон» и церковь «Риверсайд», стали частью необыкновенного ландшафта города. По иронии судьбы, однако, отца будут больше всего помнить в связи с проектом, который он никогда не намеревался проводить в жизнь и который вопреки его желанию сделал его крупной фигурой в мире недвижимости.

НОВОЕ ЗДАНИЕ ДЛЯ ОПЕРЫ

Наиболее важным проектом отца был, конечно, Рокфеллеровский центр. Это была его самая заметная инициатива, оказавшая серьезное влияние на городскую архитектуру Нью-Йорка и всего мира. Проект начался весьма скромно, однако оказался в последующем огромным предприятием, которое подвергло отца серьезному финансовому риску, не принеся в финансовом отношении никаких выгод. Тем не менее, как это ни парадоксально, может быть за исключением «Стандард ойл», Рокфеллеровский центр был проектом, наиболее связанным с нашей семьей. Я еще вернусь к рассказу о Рокфеллеровском центре, однако сейчас будет уместно представить читателю, как все началось.

Мать пригласила Стефана Хирша, многообещающего молодого художника, чтобы он в 1930 году написал картину с видом, открывающимся из окна моей спальни на пятом этаже нашего дома номер 10 по 54-й Вест-стрит. На картине Хирша под названием «Вершины Мидтауна» доминирующее место занимают светлые башни небоскребов Крайслера и Эмпайр-стейт, возвышающиеся вдали. Их величие подчеркивают изящные шпили собора Святого Патрика на среднем плане. Передний план, местность, лежащая непосредственно к югу от нашего дома, значительная часть которой принадлежала Колумбийскому университету, - плоский, скучный и невыразительный.

В реальности дело обстояло еще хуже. По мере того как волна коммерческой активности двигалась через Манхэттен на север в течение первых десятилетий XX века, она захватывала более старые жилые районы и трансформировала их. Недвижимость, принадлежавшая Колумбийскому университету, ограниченная 5-й и 6-й авеню между 48-й и 51-й стрит, состояла главным образом из четырехэтажных особняков, многие из которых переделывали в небольшие магазины или в жилые дома на несколько маленьких квартир. С появлением «сухого закона» в середине 1920-х годов также появились ночные клубы и нелегальные бары, тайно продававшие спиртное, и ходили слухи, что открылось несколько борделей. Район, ранее бывший исключительно территорией Вандербильтов и Асторов, стал убогим и неряшливым. Отец владел значительной недвижимостью непосредственно к северу от этого района и был обеспокоен тем, что стоимость этой недвижимости падает.

К середине 1920-х годов район стал ведущим кандидатом на

новую застройку. Колумбийский университет получал незначительный доход от этой недвижимости, и с учетом того, что большая часть договоров об аренде истекла в период с 1928 по 1931 год, попечители университета решили попытаться найти строителя, который осуществит застройку всего земельного участка. На сцене также появился привлекательный потенциальный владелец в лице компании «Метрополитен-опера».

В то время здание оперы «Метрополитен» находилось в сердце района Гармент на углу 39-й улицы и Бродвея в той части города, которая и сегодня не сильно отличается от того, что было тогда. Построенное в начале 1880-х годов здание перестало отвечать потребностям театра, и прежде всего из-за тесноты подсобных помещений и несовершенной планировки зрительного зала. Директора «Метрополитен» предпринимали попытки найти участок, чтобы построить новое здание оперы. В начале 1926 года председатель совета директоров «Метрополитен-опера» Отто Кан, узнав, что Колумбийский университет заинтересован в улучшении ситуации со своей недвижимостью в центре города, решил прозондировать возможности для строительства оперы.

В начале 1928 года на сцене появился мой отец. На него произвели впечатление как намерения Колумбийского университета, так и планы «Метрополитен» построить здесь новое здание оперы в качестве центрального элемента тщательно спланированного коммерческого и жилищного строительства на принадлежащем Колумбийскому университету земельном участке. Он решил, что это будет как раз тем проектом, который позволит улучшить этот район и в результате защитить его собственную недвижимость.

После нескольких месяцев консультаций со специалистами по недвижимости, архитекторами и представителями делового мира и детальных переговоров с университетом и с компанией «Метрополитен-опера» отец подписал 1 октября 1928 г. *Окончательное соглашение и договор об аренде* с Колумбийским университетом, согласившись арендовать 12 акров принадлежащей Колумбийскому университету земли на исходный период продолжительностью в 24 года при средней арендной плате в 3,6 млн. долл. в год. Это соглашение с Колумбийским университетом предоставляло отцу опцион на покупку центрального участка за 2,5 млн. долл., но только при условии, что будет принято окончательное решение о строительстве здания оперы. Если планы в отношении здания оперы не реализуются, этот земельный участок должен отойти обратно к Колумбийскому университету, который в таком случае

имел неограниченное право включить его в более широкий договор об аренде. Хотя отец уступил эту аренду холдинговой компании, а именно «Метрополитен сквер корпорэйшн», он оставался «несущим ответственность в качестве основной стороны, а не в качестве поручителя в отношении всех договоренностей и условий, содержащихся в Соглашении». Это была роковая статья, поскольку она сделала отца лично ответственным за все финансовые обязательства, имеющие отношение к застройке, независимо от того, будет или нет она реализована.

Все участники согласились, что проект должен называться «Метрополитен сквер», учитывая роль оперной компании как «ведущего арендатора». Согласно первому плану участка, здание оперы должно было находиться в западной части центрального квартала, между 49-й и 50-й улицами, там, где в настоящее время стоит дом № 30 по «Рокфеллер-Плаза». Отец предложил, а руководители «Метрополитен» и Колумбийского университета согласились с тем, что восточная часть этого квартала, выходящая на Пятую авеню, будет превращена в небольшой парк с открытой площадкой, чтобы здание оперы имело соответствующее окружение, после чего этот парк будет безвозмездно передан городу. Этот первый план предусматривал создание многоквартирных домов, больших магазинов и отелей на двух соседних по отношению к зданию оперы участках, которые будут сданы в субаренду организаторам проекта, отвечающим за финансирование и строительство новых зданий.

Когда отец подписал договор лизинга в 1928 году, все считали, что проект начнет воплощаться в жизнь, как и планировалось с самого начала. Опера должна будет продать свое старое здание, а отец, купивший землю у Колумбийского университета, передаст свое право владения «Метрополитен-опера», которая возместит ему затраты, равные стоимости земельного участка плюс понесенные им расходы. После этого «Метрополитен-опера» профинансирует строительство нового здания, и отец окажется снятым с крючка финансовой ответственности за центральный земельный участок.

Короче говоря, отец рассматривал себя в данном проекте в качестве катализатора. Он считал, что для него это не является ни инвестицией в недвижимость, ни благотворительным пожертвованием. Он не планировал заработать какие-либо деньги на этой сделке, однако он также и не ожидал потерять на ней. Он знал, что между моментом вступления договора о лизинге в силу в 1928 году и тем моментом, когда территория окажется полностью застроенной, он понесет текущие расходы. Однако с

учетом договоренностей о субаренде он рассчитывал ничего не потерять. На самом деле все получилось иначе.

ДЕЙСТВУЯ В ОДИНОЧКУ

Через год после того, как отец подписал договор об аренде с Колумбийским университетом, крах биржевого рынка полностью изменил ситуацию. В соответствии с эффектом домино первой упавшей костью стала «Метрополитен-опера». Совет директоров «Метрополитен-опера» обнаружил, что продать старое здание невозможно, и обратился к отцу с предложением типа «все или ничего»: если он не предоставит им землю безвозмездно и вдобавок к этому не поможет осуществить строительство здания нового оперного театра, они выйдут из проекта. Отец был возмущен этим и быстро отклонил это предложение.

Утрата возможности возведения оперного театра была достаточно плохим обстоятельством сама по себе. Однако с углублением экономического спада индивидуальные участники и компании, которые ранее проявляли интерес к строительству на других участках, также начали давать задний ход, включая компанию «Стандард ойл оф Нью-Джерси». Для отца это было наихудшим из всех сценариев. Колумбийский университет отказался пересмотреть условия договора об аренде или существенно изменить его. Отец оказался зажатым в схему аренды недвижимости на исходных условиях - при отсутствии субарендатора. Для университета, конечно, эта сделка представляла собой золотую жилу и была основным источником его дохода на протяжении последних 50 лет. Колумбийский университет держал отца на крючке и был весьма рад этому.

Ситуация, с которой столкнулся отец в первые месяцы 1930 года, носила угрожающий характер. Если бы он ничего не строил, то терял бы 5 млн. долл. в год (с учетом арендной платы, налогов на недвижимость и прочих расходов), что на протяжении 24-летнего срока договора об аренде составило бы около 120 млн. долл. Застройка участка без твердых обязательств арендаторов, однако, была связана с еще большим риском. Стоимость строительства для проекта такого рода была огромной, и с учетом состояния экономики не было никаких гарантий, что арендаторы найдутся после завершения строительства зданий.

В последующие годы отца будут хвалить за его мужество в связи с дальнейшим развитием этого проекта. Однажды он сказал своему другу: «Часто человек оказывается в положении, когда он хочет бежать, однако бежать некуда. Поэтому он идет вперед, в единственном открытом для него направлении, и люди называют это мужеством». Может быть, это и так, однако, тем не менее,

отцу потребовалось большое мужество, чтобы выстоять перед лицом возникшей перед ним полной риска и неопределенностей ситуации. Внезапно он обнаружил себя втянутым в мир бизнеса, к которому у него не было особого интереса и для участия в котором у него не было особых способностей. Он еще раз столкнулся с возможностью не справиться с ролью, которая выпала на его долю, и не выполнить взятых на себя обязательств. Однако, как и тогда в Ладлоу, когда он был прижат к стене, он и сейчас принял вызов и начал неуклонно двигаться вперед для выполнения того, что должно быть сделано.

Отец проконсультировался с несколькими выдающимися архитекторами и строителями, работавшими вместе с ним над осуществлением исходного проекта, и было быстро найдено альтернативное предложение. Новый план создания того, что в настоящее время называют Рокфеллеровским центром, в отличие от первого проекта был рассчитан целиком на коммерческое развитие.

Для финансирования проекта отец договорился о 65-миллионном кредите от «Метрополитен лайф иншуренс компани» («Метлайф»). Это был самый большой кредит, который какая-либо страховая компания вообще выдавала до этого. Отец был взбешен процентной ставкой, составлявшей 4,5%, и говорил всем и каждому, что Фред Эйкер, председатель правления «Метлайф», вынудил его выплачивать чудовищную надбавку. Однако это было лучшим, о чем ему удалось договориться, и высокий процент сам по себе был указанием на рискованность проекта. «Метлайф» также настояла, чтобы отец предоставил свои личные гарантии по кредитной операции, что делало его конечным гарантом как по арендному контракту, так и в отношении займа.

Заем, полученный от «Метлайф», обеспечивал решение проблем текущего финансирования, однако это не освобождало отца от его собственных финансовых обязательств по проекту. В 1930-х годах во время основного периода строительства на протяжении более чем пяти лет отец тратил на центр от 10 до 13 млн. долл. ежегодно; он финансировал эти затраты из своего личного дохода, а также за счет продажи нефтяных акций, иногда по сильно заниженным ценам. Затраты отца на строительство, налоги, платежи по лизингу и другим статьям проекта в период с 1929 по 1939 год достигли 125 млн. долл., что сегодня составляет более 1,5 млрд. долл. Может показаться удивительным, что, хотя отец прожил до 1960 года, он так и не получил никакого дохода с этой крупной инвестиции, вернув себе менее половины того капитала, который он вложил.

Однако затраты отца на строительство Рокфеллеровского центра не могут быть измерены исключительно в долларах. Как и в отношении всего, чем занимался, он отдавал всего себя для решения задачи, мучаясь по поводу незначительных деталей и внимательно руководя работой архитекторов и строителей. Постоянные волнения сыграли свою роль. У него стали появляться мигрени. Отец нередко возвращался домой в состоянии такого нервного истощения, что должен был отдыхать в течение часа, а то и больше на кушетке, и его нельзя было беспокоить до ужина. Он часто пользовался услугами шведского массажиста, что, казалось, приносило определенное облегчение. Он перенес несколько рецидивов бронхита и других заболеваний, которые, вероятно, обострились за счет того стресса, которому подвергался. Я вспоминаю, что отец чувствовал себя физически усталым на протяжении большей части этого периода, и они вместе с матерью проводили несколько недель каждой зимой в Таормине на Сицилии или в Тусоне, штат Аризона, где он пытался немного отдохнуть и расслабиться после мучительно напряженной работы.

Тем не менее он продолжал продвигаться вперед и в ходе реализации проекта создал тысячи рабочих мест для ньюйоркцев в период наибольшего обострения Великой депрессии. Лидеры профсоюзов громко высказывались о своей признательности отцу, и годами позже мои друзья в сфере строительства, такие как Гарри Олбрайт и Питер Бреннен, все еще говорили о мужестве и щедрости отца с глубокой благодарностью.

СПАСЕНИЕ ПРОЕКТА

Для того чтобы проект был жизнеспособным в экономическом отношении, отец нуждался в субарендаторах. Поворотным пунктом, безусловно, ознаменовавшим спасение проекта, было лето 1930 года, когда Дэвид Сарнофф, председатель совета директоров «Американской радиовещательной корпорации» («Рэйдио корпорейшн оф Америка» - РКА) и Оуэн Д. Янг, председатель совета директоров компании «Дженерал электрик», имевший контрольный пакет в РКА и также владевший компанией «Рэйдио-Кит-Орфеум» (РКО), крупным производителем кинокартин и владельцем сети кинотеатров во всей стране, согласились арендовать 1 млн. квадратных футов площади под офисы и студии в основном здании проекта по цене 2 долл. 75 центов за квадратный фут и выплачивать ежегодную арендную плату, составлявшую 1,5 млн. долл., за четыре кинотеатра, которые будут построены на территории. Имея такого крупного арендатора, можно было продолжить архитектурное планирование всего участка. Не менее важно то, что связь проекта по недвижимости с радио и кино, представлявшими собой две наиболее впечатляющие новые технологии той эпохи, создала ажиотаж и импульс, которые не были бы возможными в случае строительства «Метрополитен-опера». Когда было объявлено об этой сделке, Дэвид Сарнофф говорил с энтузиазмом о создании «Радио сити». Это название прижилось практически мгновенно[8].

Обеспечение участия Национальной радиовещательной корпорации (NBC) в качестве основного арендатора главного здания имело решающее значение, однако открытым оставался вопрос о других площадях. Конгресс согласился принять специальное законодательство, которое предоставляло беспошлинный статус для товаров, импортируемых фирмами, занимающими площадь в Центре, а ряд иностранных фирм заключили долгосрочные договоры об аренде в отношении нескольких меньших зданий. Это позволило продолжить строительство «Бритиш эмпайр билдинг» и «Ла Мэзон франсез», двух невысоких зданий, находившихся на Пятой авеню между 49-й и 50-й стрит. Пресса немедленно окрестила сад, находящийся между ними, как «Чэннел гарден», или «Сад на канале», имея в виду, что пролив, отделяющий Англию от Франции, по-английски называется Английским каналом.

В Центре было огромное количество новых площадей, что

привело к интенсивной конкуренции за арендаторов с другими владельцами недвижимости в средней части Манхэттена и в более отдаленных районах. Здание Крайслера и здание «Эмпайр стейт билдинг», завершенные в начале 1930-х годов, были особенно сильными конкурентами, поскольку находились поблизости, отличались превосходной архитектурой и располагали современными удобствами. На «Эмпайр стейт билдинг» были даже мачты для причаливания дирижаблей!

По мере приближения строительства Рокфеллеровского центра к завершению отец убедил компанию «Стандард ойл оф Нью-Джерси», в которой он по-прежнему был крупнейшим индивидуальным акционером, заключить договор о лизинге всех зданий, которые должны быть построены на исходной площадке. Другие компании и организации, с которыми отец имел тесную связь, также заключили арендные договоры. Например, «Чейз нэшнл бэнк» согласился открыть отделение на условии, что он будет обладать исключительными правами на банковскую деятельность во всем центре на протяжении нескольких лет. Рокфеллеровский фонд, Фонд Спелмана и «Индастриал релэйшнз каун-селорз» - отец был председателем правления каждой из этих организаций - также арендовали в Центре небольшие площади.

Несмотря на трудное начало, Рокфеллеровский центр получил всеобщее признание. Чистые и величественные линии его современных очертаний и декоративный стиль Art Deco плюс его подземные торговые центры, открытые площадки и сады на крышах зданий придавали ему простую красоту и элегантность и действовали на воображение, заставляя молчать даже наиболее строгих критиков.

Рокфеллеровский центр оказался чем-то большим, чем успешное архитектурное решение, - он стал парадигмой городского планирования, известной соблюдением высочайших стандартов безопасности и чистоты при одновременном акценте на творческий дизайн и эстетическую привлекательность. Во многих отношениях он лучше известен и более уважаем в качестве модели городского дизайна сегодня, чем в первое десятилетие после его постройки.

ЗАЛОЖНИК УСЛОВИЙ АРЕНДНОГО ДОГОВОРА

Хотя Рокфеллеровский центр оказался успешным в эстетическом и архитектурном плане, его финансовая жизнеспособность оставалась под вопросом на протяжении долгих лет. Крупнейшей проблемой, по крайней мере после выхода из Депрессии и возвращения страны к нормальной экономической жизни, был договор аренды с Колумбийским университетом. Попросту говоря, хотя отец, а позже мои братья и я сам владели зданиями, владельцем земли был университет.

Договор об аренде предоставлял Колумбийскому университету необычную степень контроля в отношении обычных видов деловой деятельности - например, типов предприятий, которые могли находиться в Центре, и величине арендной платы, которую можно было взимать. Наиболее важным было то, что договор об аренде запрещал отцу без предварительного согласия Колумбийского университета продавать любое из зданий и все здания вместе, предлагать внешним инвесторам участие во владении или уступать сам договор об аренде любому другому лицу или корпорации. Отец пытался изменить ограничения, налагаемые договором, однако университет всегда отказывал в ответ на его просьбы. По существу, договор держал отца в заложниках, но это также относилось и к следующему поколению нашей семьи. Исходный договор об аренде был заключен на 24 года, до 1952 года, с тремя последующими опционами продолжительностью в 21 год каждый, потенциально на полный срок, немногим менее 100 лет. Правда, конкретные условия аренды, а также сумма оплаты за нее могли быть предметом отдельных переговоров каждый раз, когда надо было продлевать договор.

Наибольшим финансовым бременем для семьи было обязательство выплачивать арендную плату безотносительно к доходу, получаемому от арендаторов. Самая большая финансовая угроза нашей семье была связана с тем, что отец лично гарантировал договор - это обязательство перешло на моих братьев и на меня, когда мы купили акции Центра после Второй мировой войны. Кроме того, было еще несколько неудобных условий. Согласно одному из них отец должен был держать на специальном залоговом счете сумму, равную сумме арендных платежей за три года, инвестированную в казначейские

облигации правительства США, которые приносили очень низкий процент прибыли. Согласно другому условию выплата дивидендов ограничивалась до тех пор, пока не выплачен весь исходный долг за Центр, что произошло лишь к 1970 году.

Все это означало, что на протяжении первых пяти десятилетий существования Рокфеллеровского центра семья практически не получала никакой прибыли на сделанные инвестиции, несмотря на то обстоятельство, что мой отец отдал этому проекту свои сердце и душу, а также значительную часть своего состояния.

СПОРНАЯ ФРЕСКА

Интересный аспект ранней истории Рокфеллеровского центра касается фрески, заказанной для входного вестибюля здания РКА. В качестве составной части плана сделать Центр эстетически привлекательным несколько художников получили заказы на декоративное оформление зданий и открытых пространств. Одной из этих работ, ставшей символом Центра, является золотой «Прометей» Поля Мэншипа, молчаливо смотрящий поверх площади, находящейся на более низком уровне. Отцу менее повезло с другим заказом.

В конце 1920-х годов моя мать увлеклась работами Диего Риверы, исключительно талантливого мексиканского художника-монументалиста, учившегося в Париже в период до и во время Первой мировой войны и ставшего одним из членов художественного кружка Матисса. Подобно многим художникам своего поколения, Ривера был левым по своей политической ориентации и в течение какого-то времени был даже членом мексиканской Коммунистической партии.

Внимание матери к Ривере привлек Альфред Барр, молодой директор Музея современного искусства. Барр и Ривера недолго жили в одном и том же общежитии в Москве в 1928 году, и на Барра произвели впечатление талант и личность мексиканца. Когда Барр предложил, чтобы Музей современного искусства устроил выставку Риверы в 1931 году, мать и Нельсон отнеслись к этому с энтузиазмом. Мать заказала ему картину и, кроме того, купила несколько акварелей, которые он написал в Москве в 1927 году. На эти деньги Ривера смог впервые посетить Нью-Йорк.

Мать и Нельсон подружились с Риверой, и он часто бывал в доме моих родителей, где я несколько раз встречал его. Внешне это была весьма импозантная, харизматическая фигура, он был высокого роста и весил более 135 кг. Помимо испанского языка он прекрасно знал французский, но по-английски почти не говорил. Один или два раза он приходил вместе со своей женой Фридой Кало. Фрида была интересной и экзотической молодой женщиной, обладавшей не меньшим художественным талантом, чем ее муж. Сейчас цены за ее работы на нью-йоркских аукционах даже более высоки, чем цены за работы Диего.

Выставка в Музее современного искусства в декабре 1931 года утвердила репутацию Риверы в Соединенных Штатах. И когда пришло время заказывать фреску для вестибюля только что завершенного здания РКА, мать и Нельсон убедительно

высказались за то, чтобы предложить эту работу Ривере. Он представил набросок для рассмотрения, и после долгой дискуссии среди архитекторов и административного персонала в отношении того, насколько Ривера надежен, проект был одобрен. На основе наброска был составлен контракт, который подписали все стороны, и Ривера согласился на гонорар в 21 500 долл. за проект, который, по его оценке, должен быть завершен через три месяца.

Ривера приехал в Нью-Йорк в начале 1933 года, чтобы начать работать над фреской после неприятностей в Детройтском институте искусства, где его только что законченные фрески подверглись нападкам как антихристианские и антиамериканские, причем со стороны многих, включая знаменитого «радиосвященника» Чарльза Кофлина.

Создается впечатление, что Ривера решил использовать фреску в Рокфеллеровском центре для того, чтобы сделать крупное политическое заявление. «Человечество на распутье», как назвал Ривера свою работу, было заполнено фигурами, построенными по марксистскому канону на принципе контраста: классовый конфликт, угнетение и война - в качестве темы на «капиталистической» стороне фрески; мир, сотрудничество и человеческая солидарность - на «коммунистической» стороне. Решение этих конфликтов, по крайней мере с точки зрения Риверы, должно прийти за счет использования науки и технологии для блага всех. Он заполнил фреску микроскопами, телескопами, киноэкранами и гигантскими шестеренками и рычагами, чтобы подчеркнуть свою мысль. Когда фреска была почти завершена, он добавил большой, легко узнаваемый портрет Ленина, который смыкал руки с рабочими со всего мира. Эта идиллическая и несколько причудливая группировка была сбалансирована плоско сделанной сценой на «капиталистической» стороне, где хорошо одетые мужчины и женщины танцевали, играли в карты и пили мартини на предметном стекле микроскопа, которое было заполнено возбудителями «социальных болезней». Фоном для этого была сцена полицейских, избивающих рабочих, в то время как католические священники и протестантские проповедники смотрели на это с одобрением.

Фреска была великолепно выполнена, однако не подходила для вестибюля здания РКА. Нельсон попытался убедить Риверу удалить по меньшей мере портрет Ленина, однако художник отказался менять что бы то ни было, говоря, что вместо того, чтобы калечить свою великую работу, он предпочтет уничтожить всю фреску. Нельсон заметил, что Риверу приглашали не для

того, чтобы он рисовал коммунистическую пропаганду, и что на основании исходного, гораздо менее провокационного наброска не было оснований принимать работу в том виде, в котором она была окончательно исполнена. В конце концов, когда компромисса достичь не удалось, Ривере полностью заплатили и отпустили на все четыре стороны. Была предпринята попытка удалить фреску со стены и сохранить ее, однако это оказалось невозможным, и произведение искусства было уничтожено.

В конце 1930-х годов Ривера воспроизвел фреску с дополнительными пикантными деталями, включая портрет отца, пьющего мартини с группой «накрашенных дам». Эта фреска расположена на видном месте на центральной лестнице Дворца изящных искусств в Мехико. Непосредственно после уничтожения фрески Риверы представители художественных сообществ Нью-Йорка, Мексики и кое-где еще выразили свое негодование. Они обвинили семью в том, что она совершила святотатство против искусства и нарушила свободу выражения Риверы. По мнению художников и либеральных мыслителей вообще, то обстоятельство, что художник был виноват в обмане, хитрости и публичном оскорблении семьи, которая вступила с ним в дружеские отношения и помогла ему в карьерном продвижении, представлялось несущественным[9]'

НА ВЕЛОСИПЕДЕ ЧЕРЕЗ БРИТАНИЮ

Хотя я и знал о переживаниях отца в связи с Рокфеллеровским центром, будучи подростком, жил другими интересами и заботами. Подарком, сделанным мне в связи с окончанием в июне 1932 года школы, было путешествие на велосипеде по Британским островам. Я отправился туда вместе со школьным другом Уинстоном Гартом и Освальдом Гоклером, французским студентом-теологом и моим гувернером. Эта поездка была навеяна историями, которые мне рассказывал отец об аналогичной поездке, предпринятой им по Англии, когда он был примерно в том же возрасте, что и я.

Мы отплыли в туристском классе на лайнере компании «Кунард» в Саутгемптон, после чего на поезде приехали в Лондон. Как только мы прибыли в наш отель, зазвонил телефон, и обладательница весьма английского голоса объявила, что является маркизой Кру, она и ее муж маркиз только что вернулись из Нью-Йорка, где принимали участие вместе с моими родителями в открытии здания «Бритиш эмпайр билдинг» в Рокфеллеровском центре. Мои родители рассказали им о нашем планировавшемся путешествии на велосипедах, и маркиза звонила, чтобы проинформировать меня о том, что сегодня вечером герцог Йоркский, который позже стал королем Георгом VI, устраивает обед с танцами во дворце Сент-Джеймс и что я приглашен вместе с ней. Это мероприятие проводилось в честь его брата принца Уэльского, который должен был сесть на трон через несколько лет как король Эдуард VIII, а затем отречься от престола, и других членов королевской семьи. Обед начинался в 8 час. 30 мин., форма одежды - во фраке. Мне надлежало заехать за маркизой в 8 час.

Я был ошеломлен и нервно ответил, что у меня с собой нет вечерних туалетов и я, вероятно, не смогу прийти, на что маркиза ответила с достаточным напором, что речь шла о королевском предложении и отказаться я не могу. Я пробормотал что-то в смысле того, что я посмотрю, что смогу сделать, и повесил трубку, смотря в оцепенении на своего друга Уина, который приглашен не был.

К счастью, моя тетушка Люси была в городе, и я в отчаянии позвонил ей. Она сказала, что речь шла о замечательной возможности, и я должен пойти. Далее она сказала, что следует обратиться к консьержу по поводу аренды вечерних туалетов и распорядиться, чтобы гостиница заказала «Даймлер» с шофером в

ливрее, на котором мне надо было заехать за леди Кру. День был загублен, однако я последовал инструкциям и приехал вовремя, чтобы взять маркизу, но когда я появился в Крухаусе, ее большом доме в районе Мэйфэар, я узнал, что нужно ехать с ней в ее «Роллс-Ройсе». Мой «Даймлер» может поехать следом.

Дворец Сент-Джеймс представляет собой каменное строение XVI века, находящееся в конце улицы Сент-Джеймс и выходящее на Грин-парк и улицу Пэл-Мэл. В течение веков дворец служил резиденцией для старших членов королевской семьи. По прибытии нас приветствовали гвардейцы Колдстримского полка, вытянувшиеся по стойке смирно в красных куртках и высоких бобровых киверах - впечатляющее начало для вечера.

Мы вошли во дворец и пошли по длинным коридорам с панелями из темного дерева. В то время как мы медленно шли вперед по направлению к гигантской гостиной, где нас должны были вместе представить, со стен на нас смотрели короли и королевы династии Стюартов и Ганноверской династии.

Я был принят с необыкновенной обходительностью герцогом и герцогиней Йоркскими, которые немало постарались, чтобы я чувствовал себя удобно. Однако светский разговор с 17-летним молодым человеком -американцем был для них нелегкой задачей, а беседа была трудной и для меня. Леди Кру представила меня другим «королевским особам», приглашенным на этот вечер, и огромному числу герцогов, виконтов и графинь. Единственной моей соотечественницей была леди Нэнси Астор, жена лорда Уолдорфа Астора, сама являвшаяся виконтессой. Леди Астор, первая женщина, когда-либо избранная в Палату общин, была необыкновенно интеллектуальной, лидером печально известной Кливденской группы, которая позже была обвинена в пронемецких симпатиях[10]. Она также делала все от нее зависящее, чтобы я чувствовал себя легко, однако после нескольких напряженных пауз леди Кру подхватила меня, чтобы я познакомился с ее братом, лордом Роузберри, отец которого был премьер-министром в 1890-х годах.

Прежде чем я уехал - один, в своем взятом напрокат «Даймлере», - лорд Роузберри пригласил меня и двух моих друзей посетить его в замке на севере Англии. Этот визит дал мне первое представление об условностях жизни английского сельского поместья с его иерархией слуг, возглавляемых напоминающим Дживса [11] дворецким, который распаковал наши седельные мешки, наполненные грязным бельем, с таким видом, как будто мы были британскими королевскими особами.

Путешествие на велосипеде было замечательным приключением, совершенно не похожим на короткое и

неожиданное представление королевской семье. Мы проехали значительную часть Британии, от Корнуэлла на юго-востоке до гористых Хайлэндс в Северной Шотландии, останавливаясь по дороге главным образом в небольших тавернах. Мы чередовали несколько дней езды на велосипеде с поездками на поезде в следующее место, которое мы хотели посетить. В те дни это было просто, поскольку поезда ходили без соблюдения особых формальностей. Надо было купить один билет на пассажирское место, и другой - на велосипед. Когда поезд приходил на станцию, нужно было поставить велосипед в багажный вагон и найти место в пассажирском вагоне. Никаких формальностей не было, никто даже и не думал о том, что велосипед могут украсть.

У нас не было никаких рекомендательных писем, и чтобы находить недорогие гостиницы, мы ориентировались на туристические справочники. В Шотландии мы навестили Дональда Барроу, нашего товарища по школе Линкольна; его отец работал управляющим в замке Скибо - имении Эндрю Карнеги, находящемся около северной оконечности Шотландии. Хозяйка, принимавшая нас, госпожа Карнеги, вдова великого промышленника и филантропа, была подругой моих родителей и бабушки.

Всего мы проехали на велосипедах около шестисот миль и покрыли значительно большее расстояние на поезде. Я многому научился, находясь далеко от Рокфеллеровского центра и от проблем отца, все это наполнило меня чувством любви и симпатии к Соединенному Королевству и подготовило к первому году студенческой жизни в Гарварде.

ГЛАВА 6

ГАРВАРД

Мать оказала сильное влияние на мой выбор колледжа для продолжения образования. Отец умышленно избегал говорить о своих предпочтениях с сыновьями, считая, что этот выбор должен быть сделан только нами, и он не хотел никак влиять на наше решение. Результатом было то, что, к его разочарованию, ни один из нас не выбрал Университет Брауна, который был его «альма-матер». Мать, со своей стороны, хотела, чтобы кто-то из нас пошел учиться в Гарвард. Ее любимый брат Уинтроп Олдрич был человеком Гарварда, и она надеялась, что один из нас последует по его стопам. Мои братья учились в других колледжах, поэтому я был ее последней надеждой. И хотя она не оказывала на меня никакого явного давления, ее спокойное убеждение сильно на меня повлияло.

Хотя я поступил в колледж в 17 лет, это не было результатом моих необычайных достижений в учебе. Я поступил в первый класс в школе Линкольна в возрасте пяти лет, на год раньше, чем большинство других детей, поскольку все мои братья уже учились в школе, и я не хотел оставаться дома один. Сильный упор школы Линкольна на индивидуальную работу позволил мне не отставать, и я окончил школу, когда мне было 16. Что школа Линкольна не дала мне, так это привычки к систематической работе, и, кроме того, школа недостаточно научила меня читать и грамотно писать, хотя дислексия, которой я страдал, конечно, также сыграла в этом свою роль. Это обстоятельство сделало первый год моего обучения в Гарварде довольно-таки трудным, однако я смог в среднем получить отметку «хорошо», прилежно отдавая себя учебе. В академическом плане этот год не представлял для меня серьезных трудностей.

ЗАТРУДНЕНИЯ В СОЦИАЛЬНОМ ПЛАНЕ

Оказалось, что я уязвим именно в социальном плане. Я не только был на год моложе, чем большинство моих однокурсников, но из-за того, что я вырос в защищенной среде, был неопытным и неумелым в общении со своими сверстниками. Мои братья в значительной степени игнорировали меня, поэтому большая часть моей жизни проходила со взрослыми. По существу, я ощущал себя гораздо более комфортно, разговаривая с общественными деятелями или знаменитыми художниками, чем со своими сверстниками.

Я поступил в Гарвард вместе с 1100 другими молодыми людьми, из которых только двое были моими коллегами по школе Линкольна, причем ни один из них не был моим близким другом. Я жил в комнате на четвертом этаже Тайер-холла, старейшего общежития для первокурсников на Гарвард Ярде, и столовался в «Юнионе», находящемся через Плимптон-стрит от библиотеки Вайденер. Во дворе, в аудиториях и во время трапез в «Юнионе» я общался с многими молодыми людьми, окончившими элитные частные школы, такие как Гротон, Сент-Марк и Сент-Пол. Все они казались мне моей противоположностью: красивые, спортивные, уверенные в себе и классно одетые в твидовые пиджаки «Харрис» и серые фланелевые брюки. Я восхищался ими издали. Они представляли собой олицетворение студенческой моды и изощренности, однако у меня было мало что им сказать, да и они не проявляли большого интереса к разговорам со мной. Самые близкие отношения установились у меня с другими обитателями Тайер-холла, включая Уолтера Тэйлора, единственного афроамериканца на моем курсе. Уолтер также казался несколько не в своей стихии и был немного потерянным, так что у нас было много общего. К сожалению, по причинам, о которых я никогда так и не узнал, Уолтер не вернулся в Гарвард после первого года обучения.

Теперь я понимаю, что если бы я учился в частной школе, как многие сыновья богатых родителей, то был бы частью той самой группы, которой тайно завидовал и с которой мне было так трудно общаться. В этом случае моя жизнь в Гарварде была бы сразу же гораздо более приятной и сильно отличалась от той, какой она фактически была. Однако размышляя об этом почти семьдесят лет спустя, я не думаю, что в этом случае моя дальнейшая жизнь оказалась бы столь интересной или конструктивной, какой она была на самом деле. Необходимость

справиться со своей неуверенностью в Гарварде на ранних этапах обучения и необходимость борьбы за академические достижения и свое место в социальной иерархии сделали меня более широко мыслящей и терпимой личностью.

СЕМЬЯ ОЛДРИЧ

Хотя на протяжении первого года моей студенческой жизни случалось, что я испытывал чувство одиночества, два обстоятельства заложили основу того, что я стал более полно и счастливо вовлеченным в студенческую жизнь.

Первое обстоятельство заключалось в том, что несколько членов семьи матери жили в районе Бостона. Самая младшая мамина сестра Элси Олдрич Кэмпбелл жила с семьей в Бруклайне всего лишь на расстоянии нескольких миль от Кембриджа. Она приглашала меня обедать и говорила, чтобы я приводил с собой друзей из университета. Она всегда давала нам почувствовать, что нам рады. Много лет спустя Бенджи Франклин, один из моих товарищей по комнате и частый посетитель дома Кэмпбеллов, женился на Елене - дочери тетушки Элси.

Я также часто ездил в Провиденс, в гости к тетушке Люси Олдрич, навещая ее в ее доме по Беневоленс-стрит, 110, где родилась и выросла она сама, а также моя мать и их братья и сестры. Смелая в своих высказываниях и переменчивая в своих чувствах, тетушка Люси была полна жизни, и находиться в ее обществе было очень приятно.

БЕН ДЖИ И ДИ К

Ключевым моментом на первом курсе была встреча с Джорджем С. Франклином (мл.) (по очевидным причинам его звали Бенджи:) и Ричардом Уотсоном Гилдером.

Бенджи, на два года старше меня, был сыном известного нью-йоркского юриста. Он обладал блестящим умом и был прекрасным студентом, серьезным и сильным конкурентом во всем, чем бы он ни занимался -хорошим игроком в теннис и отличным яхтсменом. Он побеждал в летнем чемпионате на гонках парусных лодок класса «Атлантик» в яхт-клубе в Колд Спринг-Харборе на Лонг-Айленде в течение девяти лет подряд.

Дик Гилдер был более беззаботными, но не менее ярким. Он был внуком основателя «Сенчури мэгэзин», в честь которого ему дали такое же имя. Другой его дед - великий художник Льюис Комфорт Тиффани, основатель фирмы «Тиффани и Со.». Дик был прекрасным спортсменом и играл в университетский сквош за команду Гарварда. Он также был хорош собой, и девушки считали, что он практически неотразим. Дик любил спорить и занимать крайние позиции, обычно противоречащие житейской мудрости, в отношении политических или экономических вопросов.

Будучи выпускниками частных школ, Бенджи и Дик имели в Гарварде многочисленных друзей. Они ввели меня в свой круг, сняв в результате мое ощущение изолированности. Мы жили вместе в Элиот-хаусе[12] на протяжении трех последних лет обучения в Гарварде, поблизости от нескольких других друзей. К последнему году обучения наши два блока комнат, состоявшие из четырех спален и двух гостиных, стали называть «аквариумом с золотыми рыбками». Я не уверен в точности, что под этим подразумевалось, однако, возможно, это было следствием того, что все мы происходили из известных семей и пользовались в определенной степени признанием в университетской среде.

С нами также жил Оливер Страус из семьи Р. Х. Мэйси, пока он не ушел из колледжа на предпоследнем курсе. Его место занял Уолтер Розен (мл.). Уолтер был сыном главы известного нью-йоркского частного банка «Ладенберг, Талманн». Его мать играла на музыкальном инструменте под названием «терменвокс» - черном ящике с электрически заряженным полем. Играть надо было, проводя рукой через ящик таинственными гладкими движениями; это меняло электрическое поле и извлекало некие эфирные звуки -нечто, напоминающее музыку из научно-

фантастических кинофильмов. Мы все считали это очень забавным, хотя в течение какого-то времени у нее был круг серьезных музыкальных почитателей.

На последнем курсе мы присоединили и третий блок, в котором жили два других друга - Эрнст Тевес, сын немецкого промышленника, и Поль Гейер, семья которого основала «Миллинг машин компани» в Цинцинатти. Я попытался играть в футбол еще на первом курсе, однако немедленно возненавидел его, поскольку у меня не было ни опыта, ни таланта в отношении командных видов спорта. Потом перешел на сквош в зимние месяцы и на игру в гольф осенью и весной. Короткий период провел в качестве помощника бизнес-менеджера гарвардской газеты «Дэйли кримсон», однако в остальном оставался не связанным с большинством форм организованной деятельности университета. Моя социальная жизнь вращалась среди бальных вечеринок в Бостоне и посещений домов моих родственников и сокурсников, которые жили поблизости. На предпоследнем курсе мне предложили вступить в общество «Сигнет» - обеденный клуб, в котором было очень интересно, поскольку регулярно со студентами обедали многие интересные профессора и преподаватели; к ним относился профессор права Гарвардского университета Феликс Франкфуртер, вскоре после этого назначенный в Верховный Суд.

ТРУДНАЯ УЧЕБА

Отец ожидал от меня, что я, как и все его сыновья, прослушаю курсы, которые будут трудными и значимыми и которые позже в жизни окажутся полезными. Отец прекрасно учился в Университете Брауна и был выбран в студенческое общество «Фи Бета Каппа»[13]; хотя он никогда не говорил об этом, я уверен, что он надеялся, что каждый из его сыновей будет учиться, по крайней мере, не хуже, чем он. Как оказалось, лучше всего учился Нельсон, несмотря на его дислексию, которая была значительно более тяжелой, чем моя. В Дартмутском колледже он был выбран в общество «Фи Бета Каппа».

От всех первокурсников требовалось, чтобы они записались, по крайней мере, на два годичных вводных курса. Наиболее памятным из этих курсов был «История 1, Современная европейская история», который читал экстравагантный магистр Элиот-хаус, профессор Роджер Мерриман. Его курс был необыкновенно популярным и интересным. В нем рассматривалось политическое и экономическое развитие Европы начиная со Средних веков и до начала Первой мировой войны. Мерриман был прекрасным лектором, и история оживала в его изложении.

Мой давний интерес к жукам и другим насекомым позволил мне записаться на аспирантский курс энтомологии на протяжении второго семестра первого года обучения. Этот курс вел профессор Уильям Мартон Уилер, крупный специалист по общественной жизни муравьев. Я получил у него оценку «отлично с минусом» - единственную оценку «отлично» на протяжении всех четырех лет обучения.

Интерес к энтомологии привел меня к еще одному виду дополнительных занятий на протяжении первого года обучения в Гарварде. Через «Филипс-Брукс-хаус», организацию, которая спонсировалась Гарвардом для поощрения работы студентов в качестве волонтеров, я вел один раз в неделю группу по природоведению для молодых подростков в Линкольн-хаусе на юге Бостона. Каждой весной я вывозил ребят на природу как для ловли насекомых, так и для знакомства с деревьями и дикорастущими цветами. Один из мальчиков, Фред Солана, сын испанского каменщика, проявил по сравнению с другими гораздо больше интереса и способностей. В результате я попросил его помочь мне в работе с коллекцией жуков, которую привез в Гарвард. На протяжении последующих трех лет я пользовался

услугами Фреда для каталогизации и ухода за образцами. Я также оказывал ему скромную денежную поддержку в связи с его расходами в Бостон-колледже. После войны Фред поступил на работу в «Чейз нэшнл бэнк», где сделал блестящую карьеру, однако он никогда не утратил своего интереса к жукам. На протяжении 25 лет он приезжал каждую субботу в Хадсон-Пайнс, с тем чтобы работать над коллекцией. Мои дети любили сидеть с ним в подвале, когда он работал, и очень привязались к нему.

ЛЕТО В ГИТЛЕРОВСКОЙ ГЕРМАНИИ

Необходимость изучения иностранных языков в Гарварде вызвала у меня реальные трудности. Во время обучения в школе Линкольна я не изучал классические языки: согласно философии Дьюи греческий и латинский не имеют отношения к современному миру. Поэтому в соответствии с правилами Гарварда от меня требовалось продемонстрировать знание двух современных языков. Мой французский был достаточно хорошим, так что я смог справиться с повышенным курсом по французской литературе во время второго года обучения - эти лекции читались по-французски хорошо известным ученым, профессором Андре Морисом.

С немецким дело обстояло хуже. Я столкнулся с трудностями даже в отношении вводного курса и бросил его в конце первого семестра. Альтернативой была сдача экзамена по чтению, и чтобы подготовиться к этому, было решено провести лето 1933 года в Мюнхене, изучая немецкий язык.

Я жил в пансионе, который держали Ханс Дефреггер и его жена, и каждый день брал уроки немецкого у необыкновенно талантливой преподавательницы фрау Берман. Ее интенсивная программа «погружения» работала успешно, и хотя к концу лета я не мог переводить Гёте, сдал экзамен по чтению после возвращения осенью в Гарвард!

Дефреггеры были хорошо известными в Баварии художниками. Отец моего хозяина, Франц фон Дефреггер, был известным художником-романтиком XIX века, картины которого были хорошо представлены в Новой пинакотеке в Мюнхене. Фрау Дефреггер проявляла большой интерес к своим гостям и во время уикендов организовывала для нас поездки на автомобиле по Баварии, а иногда даже и в более далекие места. Она хорошо знала немецкое искусство и историю, и мы посетили много исторических мест, включая невероятно пышные церкви в стиле рококо в южной Баварии, такие как Вал-Фарт-кирхе ауф-дем-Виз. Во время наших поездок она познакомила меня с замечательными картинами Альбрехта Дюрера и Лукаса Кранаха и с необыкновенными вырезанными из дерева предметами работы Тилмана Рименшнайдера. Фрау Дефреггер рассказывала об архитектурных тайнах дворца Нимфенбург и возникновении красивых средневековых городов, таких как Роттенбург и Нюрнберг. Я научился понимать неторопливый радостный стиль жизни баварцев, и у меня появился вкус к немецкой истории и

необыкновенной культуре, которая создала эти замечательные произведения искусства. Вечерами мы часто посещали знаменитый Хофбрау-хаус в Мюнхене, огромный пивной зал, где пили пиво из гигантских кружек и пели вместе с остальными в огромной толпе.

В то же время я увидел новую Германию, создаваемую Гитлером, мимолетное впечатление от которой вызвало у меня ощущение тревоги и беспокойства. Дефреггеры познакомили меня с одним из близких друзей Гитлера Эрнстом (Путци) Ханфштенглем, который ведал вопросами связи с прессой в период восхождения фюрера к вершинам власти в 1920-1930-е годы. Путци, высокий мужчина с копной волос на голове и беспечным темпераментом художественной натуры, был отчасти американцем и выпускником Гарвардского университета. То почтение, с которым к нему относились, говорило о страхе, проявлявшемся даже тогда в отношении человека, близко сотрудничавшего с обладавшим железной волей новым лидером Германии. Позже он порвал с Гитлером и бежал в Соединенные Штаты.

Уже тогда, всего лишь через несколько месяцев после прихода Гитлера к власти, люди шепотом говорили о гестапо и появились сообщения о концентрационных лагерях, куда отправляли политических противников нового режима. Уже были проведены в жизнь первые законы о чистке государственного аппарата Германии от евреев и людей с еврейской кровью. Я нашел лично оскорбительным для себя, что общество открыто терпело худшие формы антисемитских высказываний, не в последнюю очередь потому, что я тесно работал с фрау Берман, которая была еврейкой. Меня также возмущало то, что немало людей принимало без серьезных сомнений заявления нацистов о том, что евреи ответственны за все экономические проблемы Германии и заслуживают наказания.

ТРИ ЗАПОМНИВШИХСЯ ПРОФЕССОРА

Той осенью в Кембридже[14] я должен был избрать более специализированную область для дальнейшего обучения, и я выбрал английскую историю и литературу. Я также решил идти на «степень с отличием», что позволяло мне иметь персонального куратора, по существу консультанта из профессорско-преподавательского состава. Его роль заключалась в том, чтобы помочь с выбором курсов и рекомендовать дополнительное чтение, расширявшее знания в выбранном мною предмете изучения. Обычно студент, идущий на «степень с отличием», встречался с куратором два или три раза в месяц, чтобы обсуждать академические вопросы и даже проблемы более личного характера.

Моим первым куратором был Ф.О. Матиссен, высокоинтеллектуальный профессор английской литературы. К сожалению, у нас было мало общего. Я чувствовал себя с ним неловко, точно так же, как и он со мной. Я попросту не был готов к тому, чтобы воспользоваться преимуществами, которые предоставлял его тонкий и изощренный интеллект; поэтому на последние два года обучения я перешел к профессору Джону Поттеру - историку и впоследствии главе Элиот-хаус: он был более доступен.

Мне также повезло, что я учился у трех преподавателей, которые открыли мой ум для творческого мышления и важных новых идей. Названия их курсов сейчас звучат как узкие и педантичные, однако то, как они их преподавали, открыло мне новый мир, о существовании которого ранее я едва догадывался.

Профессор Чарльз МакИлвейн преподавал британскую конституционную историю, начиная от Великой хартии и до XVI века. Выдающийся юрист МакИлвейн отслеживал политическую эволюцию Англии начиная от ее феодальных корней до появления централизованного государства, в котором правление закона было все более и более важным элементом. Чтобы проиллюстрировать свои мысли, МакИлвейн пользовался юридическими и историческими документами, начиная с самой Великой хартии. Он вдыхал жизнь в эти пыльные документы и позволял нам увидеть их в историческом и человеческом контексте. Я начал понимать те причины, по которым демократия и правление закона столь важны в любом обществе, а также то, почему их настолько трудно достичь.

В том же году я прослушал курс профессора Джона

Ливингстона Лоуеса о поэзии Сэмюела Тэйлора Колриджа и Уильяма Вордсворта. Наиболее интересной частью курса был анализ двух величайших поэм Колриджа «Поэма о старом моряке» и «Кубла Хан». Мы использовали книгу Лоуеса под названием «Дорога к Ксанаду», в которой детально описывалось, под влиянием чего находился Колридж, когда он писал эти два гениальных произведения. Лоуес прочитал не только все, что когда-либо написал Колридж, но также и все то, что Колеридж когда-либо читал, и он смог выявить воздействия личного и литературного плана, которые вдохновляли этого великого романтического поэта, когда он писал свои эпические поэмы. Я также узнал, что хорошая литература - литература, которая передает мысли ясно и элегантно, является результатом комбинации факторов, которые могут начинаться с вдохновения, но включают также личный опыт, систематическое образование, детальные исследования и большую настойчивую работу.

Курс экономической истории Англии с 1750 по 1860 год, который читал Эббот Пэйсон Ашер, представлял собой откровение иного рода. Ашер был скучным лектором, однако тщательным ученым, который делал явными скрытые процессы экономических изменений. Он показывал, каким образом последовательные изобретения и инновации в отношении вспашки земли, применения удобрений и использования улучшенных семян революционизировали сельскохозяйственное производство в Англии. В тот же период появление одноцилиндрового парового двигателя в сочетании с многочисленными изобретениями, относящимися к производству железа, текстиля и других промышленных продуктов, изменили жизнь простых англичан. Факты эти не были новыми, однако Ашер объяснял связь между ними таким образом, что это выглядело образцом ясности и четкости. В его изложении история представлялась мне живой и реальной. Годы спустя, когда я боролся над решением трудных проблем экономического развития и социальных изменений в Латинской Америке и других частях мира, я часто вспоминал анализ профессора Ашера, касавшийся тех сложных процессов, за. счет которых и развивается история.

Как я обнаружил несколько раз в ходе своего обучения, хороший преподаватель может стимулировать мышление, причем таким образом, который не особенно связан с преподаваемым предметом. Я всегда буду признателен профессорам МакИлвейну, Лоуесу и Ашеру за то, что они научили меня думать.

ЛЕТНИЕ ЭПИЗОДЫ ДОМА И ЗА ГРАНИЦЕЙ

Летом после второго курса Пол Гейер и я приняли участие в энтомологической экспедиции в Большой Каньон, организованной Американским музеем естественной истории. Экспедицией руководил доктор Франк Е. Лутц, куратор отдела энтомологии музея, с которым, будучи еще мальчиком, я провел два летних сезона на станции по исследованию насекомых около парка «Таксидо» в штате Нью-Йорк. Цель экспедиции 1934 года заключалась в изучении вариаций видов насекомых, обитающих на различных высотах между дном Большого Каньона и находящимися неподалеку пиками Сан-Франциско. Это было экологическое исследование - термин, мало использовавшийся в то время, - которое продемонстрировало, что виды насекомых, обитавшие на дне каньона, были общими с мексиканскими видами, в то время как виды, находившиеся на вершинах пиков, всего лишь на расстоянии нескольких миль, однако на 3000 метров выше, были видами, типичными для Аляски. Короче, высота над уровнем моря и соответствующие изменения температуры могли быть столь же важными, как широта в отношении распределения видов насекомых. Тем летом я понял яснее, чем когда бы то ни было ранее, тот порядок, который лежит в основе природы.

В конце лета к моему приятному удивлению на неделю приехал отец. Это было незапланированной поездкой, и я никогда не понял в полной мере, почему он решил отважиться на двухдневное путешествие на поезде для встречи со мной. Для него было совершенно нетипично делать что-либо импульсивно, без предварительных планов. Мы провели неделю, посещая деревни индейцев Хопи в Пейнтид-Дезерт, Долину монументов в Северной Аризоне и гигантские руины Анасази в Каньоне-де-Челли.

Хотя мне было 19 лет, по существу, это было первым случаем, когда мы с отцом оставались вдвоем друг с другом в течение значительного времени. Между нами не было никакого напряжения, и он открыто рассказывал о себе и о своем детстве. Это время было одним из лучших, которое мы когда-либо провели вместе.

Весной 1935 года Дик Гилдер и я решили провести лето в автомобильной поездке по Европе. Мотивом для этого отчасти были два курса по искусству, которые мы прослушали, и желание увидеть воочию некоторые из шедевров европейского искусства,

которые мы изучали. Действительно, мы смогли посетить около тридцати музеев в шести странах. В то же время внимание привлекала зловещая политическая ситуация в Германии, которая оставила нас в состоянии глубокой тревоги за будущее.

Мы отправились в путешествие в туристском классе на пароходе «Олимпик» и вместе с нами в трюме судна ехал туристический автомобиль «Форд» модели А, который отец предоставил в мое распоряжение, пока я учился в университете. Мы проехали на машине через Нидерланды и на несколько дней остановились в Париже, после чего продолжили свое путешествие по Германии, где провели две недели.

Страна уже явно стала Третьим рейхом. Совершая путешествие по Германии, мы видели на городских площадях щиты с лозунгами, обвинявшими евреев в разрушении Германии. Казалось, что половина населения одета в форму того или иного рода. Однажды, когда Дик и я находились в пивной на окраине Шварцвальда, вошла группа солдат, которые сели за ближайший столик, и между нами завязался разговор. Их интересовали Соединенные Штаты, и они были очень разговорчивы. К концу вечера они рассказали нам свои биографии. Были настроены очень дружелюбно до тех пор, пока в таверну не вошла супружеская пара, совершавшая экскурсию по Шварцвальду. В комнате воцарилось молчание. Мы начали понимать, что происходило только тогда, когда солдаты, умышленно повернувшись спинами к пришедшим, начали разговаривать громкими голосами по поводу евреев и той угрозы, которую они представляют для Германии. Когда эта пара уходила, один из солдат повернулся, подняв правую руку, сказал «Хайль Гитлер!» - это было обязательным приветствием в Германии. Женщина очень вежливо сказала, что она не использует это официальное приветствие, однако в любом случае желает им хорошего вечера. После этого они вышли из комнаты. Мы почувствовали себя очень неловко и вскоре ушли.

Дик и я часто слушали радио по ночам, и я переводил ему, как умел, неистовые обличительные речи Гитлера. Однако, даже не понимая каждое слово, мы ощущали, как мощно Гитлер держит в руках народ Германии, что проявлялось и в усиливающейся регламентации повседневной жизни немцев. Дик приходил в ярость и раздражение просто от тональности и драматургии гитлеровских ораторий, и к концу такой речи нередко в глазах у него стояли слезы гнева. Позже Дик сказал, что именно передачи, от которых стыла кровь в жилах, убедили его в том, что он, в конечном счете, должен будет сражаться с нацистами. Любой человек, обладающий такого рода

гипнотической властью над людьми, является опасным, сказал он.

ВСТРЕЧА С ПАДЕРЕВСКИМ И ФРЕЙДОМ

Из Шварцвальда мы поехали в Швейцарию, пересекли Рейн и продолжили наш путь в Женеву. По дороге мы остановились в Морже, чтобы повидать Игнацы Яна Падеревского, одного из великих музыкантов и премьер-министра Польши в течение короткого периода после Первой мировой войны. Я встречался с ним, когда он годом раньше давал концерт в доме моих родителей в Нью-Йорке, и меня очаровали его личность, а также исполнительское мастерство. Этот человек с гривой длинных седых волос производил сильнейшее впечатление. Он приветствовал нас с огромным теплом и энтузиазмом и пригласил осмотреть свой дом. Далее мы посетили библиотеку, которую отец построил несколькими годами раньше для Лиги Наций.

Вскоре после этого на остающуюся часть путешествия к нам присоединилась моя невестка Тод. Тем летом Тод и Нельсон жили в Англии, где Нельсон работал в Лондонском отделении «Чейз нэшнл бэнк». Перед отъездом из Нью-Йорка Дик и я пригласили ее присоединиться к нам на неделю, однако мы мало надеялись, что она сможет сделать это. Мы были приятно удивлены, когда она действительно согласилась приехать. Мы встретились в Люцерне и оттуда проехали на автомобиле через Швейцарские и Австрийские Альпы. Мой «Форд» модели А не имел багажника, и для Тод и нашего багажа едва нашлось достаточно места, однако мы решили эту проблему и прекрасно провели время. Это радостное приключение вызвало большое негодование тетушки Люси, которая считала, что для замужней женщины абсолютно неуместно путешествовать одной с двумя молодыми людьми. На самом деле все это было совершенно невинно. Хорошие отношения между Тод и мной сложились еще во время нашей поездки по Египту шестью годами ранее, а затем она и Нельсон несколько раз выступали хозяевами на домашних вечеринках, которые я давал в Эбитон-Лодж во время студенческих каникул. Тод для меня была кем-то вроде старшей сестры, и я думаю, что ей также было очень приятно отправиться в путешествие с двумя студентами.

После поездки в Альпы мы направились через Австрию в Вену, где навестили Зигмунда Фрейда. Этот визит был организован тетушкой Дика. Фрейд был ее психоаналитиком, и она осталась жить в его семье в качестве компаньонки и соавтора Анны Фрейд по многочисленным книгам о детской психологии.

Фрейд к этому времени был уже совсем старым и страдал от рака челюсти, однако, несмотря на явные неудобства, которые испытывал, к нам он проявил большое дружелюбие. Он, казалось, в меньшей степени был заинтересован обсуждением психоанализа, о котором мы в любом случае почти ничего не знали, чем разговорами о своей необыкновенной коллекции египетских, греческих и римских произведений ремесла и искусства, заполнявших его кабинет и жилые комнаты. Он был заинтригован тем, что я был в Египте, и подробно расспрашивал о том, что я там видел и узнал. Позже я обнаружил, что Фрейд почти до навязчивости заинтересовался идеей филогении, особенно исторической эволюции *эго,* и больше почти ни о чем не думал. Мы также провели некоторое время с Анной Фрейд, обсуждая более знакомые аспекты психологии. Она, вероятно, обладала даром убеждения, поскольку позже я говорил своим родителям, что «конечно же, доктрина Фрейда была сильно искажена полуиспеченными критиками, поскольку то, что мы слышали от нее, было наиболее здравым и разумным».

РОКФЕЛЛЕРОВСКОЕ НАСЛЕДСТВО

Осень 1934 года стала критическим периодом для меня и для будущего нашей семьи. В декабре 1934 года отец решил учредить несколько безотзывных трастовых фондов для матери и для каждого из шести детей с исходной стоимостью приблизительно по 60 млн. долл. Трастовые фонды 1934 года, как они назывались в семье, позволили отцу передать, по крайней мере, часть богатства семьи без налогов на наследство через три поколения. В настоящее время в этих трастовых фондах находится большая часть богатства нашей семьи. Без них значительная часть состояния Рокфеллеров ушла бы правительству в форме налогов или на благотворительность.

Как это ни странно может показаться, я никогда не считал чем-то само собой разумеющимся, что унаследую огромное богатство. Естественно, я знал, что отец был очень богатым человеком, однако также знал, что Депрессия нанесла ущерб его состоянию, как и состоянию всех остальных. Прекрасно помню, как получил письмо от отца во время первого года своей студенческой жизни, в котором он говорил, что если дела пойдут так и дальше, то весьма вероятно, мне придется «зарабатывать себе на жизнь». Хотя, вероятно, подобного подхода можно было ожидать от большинства людей, более удивительно то, что такое суждение исходило от одного из богатейших людей в стране.

Я знал, что отец балансирует между многочисленными конкурирующими и даже противоречащими друг другу запросами, проистекающими из его обширных филантропических обязательств, подлежащих выполнению финансовых условий в отношении Рокфеллеровского центра, а также необходимостью обеспечить семью. Отец понимал, что мы нуждаемся в определенной степени экономической независимости, которую он должен был предоставить. Однако он считал, что все мы еще слишком молоды и беспечны, чтобы иметь дело с крупными суммами денег без совета и руководства. *Его собственный* отец не начал передавать ему значительные средства до тех пор, пока ему не исполнилось сорок лет, и, как я уже ранее отмечал, возможно, в исходные намерения деда и не входило желание оставлять ему вообще какую бы то ни было значительную часть состояния. Моя догадка заключается в том, что отец, наверное, предпочел бы подождать еще несколько лет, прежде чем решить, каким образом он осуществит распределение *своего* состояния.

Иронией судьбы является то, что налоговая политика

Франклина Д. Рузвельта в отношении богатых убедила отца действовать таким образом, каким он поступил. Резкое увеличение налоговых ставок на дарение и наследство в 1934 году убедило отца, что, если он хочет предоставить нам средства к независимому существованию, у него нет альтернативы. Однако его реальные опасения относительно нашей зрелости и неопытности побудили его создать трастовые фонды с очень строгими ограничениями в отношении доступа к доходу и возможности траты основных сумм для всех бенефициаров.

Исходное намерение отца заключалось в том, чтобы предоставить каждому из его детей небольшой, но постепенно нарастающий доход до тех пор, пока нам не исполнится тридцать лет. Трастовые фонды были созданы для достижения именно этой цели. До достижения нами 30-летнего возраста весь доход из трастовых фондов, остававшийся после выплат, положенных нам, не реинвестировался, а распределялся среди нескольких заранее названных благотворительных организаций, к которым относились Рокфеллеровский институт и церковь «Риверсайд».

В 1935 году, первом полном календарном году, когда трастовый фонд начал действовать, я получил только 2400 долл., что составляло крошечный процент от гораздо большего дохода. Этот доход предназначался для оплаты моих расходов на проживание и расходов в университете, помимо обучения - тогда это было 400 долл. в год, которые отец продолжал выплачивать на протяжении остающегося периода моих университетских лет. Иногда я обнаруживал, что наличности мне не хватает, и был вынужден обращаться к отцу с просьбой о предоставлении аванса. Он обычно рассматривал мои просьбы как повод поделиться своей мудростью и опытом. В одном из писем, написанных мне в 1935 году, он с неодобрением отмечал: «Ты потратил значительно больше за этот период по сравнению с твоим ожидаемым доходом, который, как ты говоришь, представляет собой, конечно, недостаточное финансирование и является ошибкой... Ты несколько огорчил меня в связи с тем, что опять испытываешь финансовые трудности, которые ты, конечно, мог предвидеть. Когда ты получал 1500 долл. в год, трудностей у тебя не было. После прибавки трудности, вероятно, возросли. Старая пословица о том, что человек имеет тенденцию терять голову с растущим благополучием, -это очень правильная пословица. Я надеюсь, что теперь твои финансовые планы будут такими, что они не дадут возможности в будущем считать эту пословицу для тебя справедливой. Сумма в 400 долл. будет выслана сегодня на твой банковский счет».

В то время, когда были созданы трасты 1934 года, отец

проинформировал Лоранса, Уинтропа и меня, что наши трасты будут содержать активы значительно уступающие тем, которые он создал для матери и наших старших братьев и сестры. Отец направил мне письмо с объяснением его соображений. Оно дает хорошее представление о его чувствах в отношении опасной смеси молодости и денег: «Когда я впервые говорил с тобой относительно этого вопроса, я имел в виду создание трастовых фондов для трех младших сыновей в тех же размерах, что и для более старших детей. Подумав дополнительно, я пришел к выводу, что поступить так было бы несправедливостью по отношению к вам... Во-первых, поскольку это могло бы привести к тому, что вы окажетесь в положении, когда не будете знать, что делать, поскольку у вас внезапно возникнут тяжелые и относительно новые обязательства... Во-вторых, это... серьезно подорвет возможность постоянного направляющего влияния и совета со стороны отца на протяжении тех лет, когда формируется ваша личность, что является отцовской обязанностью».

Однако когда в 1935 году Конгресс повысил налоговые ставки на дарение и наследство, отцу пришлось изменить свою стратегию. Он нехотя решил, что, если хочет увеличить размеры трастовых фондов для трех своих самых младших детей, это следует сделать сейчас или никогда, и добавил дополнительные активы к нашим фондам, приведя стоимость каждого трастового фонда приблизительно к сумме в 16 млн. долл. Однако прошло еще несколько лет, прежде чем мне сказали о сумме моего трастового фонда.

В середине июня 1935 года отец писал мне незадолго до того, как Дик и я отправились в наше путешествие по Европе:

«Я предпочел бы не предпринимать этого шага сейчас, однако обстоятельства, вероятно, вынуждают меня сделать это. Знание того, как управлять собственностью и мудро обращаться с ней, лучше всего приобретаются при постепенном наращивании опыта. Эта мысль была основной в моем сознании в отношении тех актов дарения, которые я сделал в твою пользу. Я очень верю в тебя. Я знаю, однако, что ты никогда не дашь мне оснований пожалеть об этом.

С любовью, отец».

ВЫБОР КАРЬЕРЫ

Мой последний год в колледже был занят написанием дипломной работы по фабианскому социализму, ее название было «Обнищание глазами фабианцев». В ней я указывал на то, что традиционный европейский подход к бедности был основан на христианской концепции покаяния за грехи подаянием милостыни. Акцент делался на преимущества, получаемые в загробной жизни дарителями, а не на выполнение социальных обязательств перед людьми, нуждающимися в этом. Фабианские социалисты под руководством Беатрис Уэбб и Сиднея Уэбба придерживались противоположной точки зрения. Они рассматривали обеспечение минимального уровня жизни для каждого как фундаментальное право всех граждан и неотъемлемую обязанность государства.

Концепции, выдвинутые Уэббами и другими фабианцами, создали основу для работ сэра Уильяма Бевериджа, который тогда занимал пост директора Лондонской школы экономики, куда я вскоре должен был отправиться для продолжения образования. Сэр Уильям, позже лорд Беверидж, стал одним из основных архитекторов идеи государства всеобщего благосостояния, которая начала завоевывать популярность в Британии в середине 1930-х годов.

Хотя мои студенческие годы подходили к концу, у меня еще не было четкого представления о том, как я хотел бы распорядиться своей жизнью или хотя бы решил, что я буду делать сразу после окончания университета. Я был склонен к тому, чтобы заняться чем-то в международной области, и также думал о чем-то независимом от нашего семейного офиса, поскольку трое моих братьев уже работали там. Известной привлекательностью обладала перспектива аспирантуры в области бизнеса и экономики, однако даже это не было четкой целью. Я ощущал необходимость получить совет от кого-то, кого я уважал и чья собственная жизнь сложилась успешно.

На протяжении нескольких лет я неоднократно восхищался Уильямом Лайоном Макензи Кингом, который стал близким другом отца в результате их совместной работы в период после забастовки в Ладлоу. Позже Кинг возглавил либеральную партию Канады и в 1935 году стал премьер-министром. Он часто останавливался у моих родителей, когда приезжал в Нью-Йорк, и иногда навещал также и Сил-Харбор. Ко мне он всегда выказывал теплые и дружеские чувства, и я чувствовал себя комфортно,

разговаривая с ним. Макензи Кинг, которого я знал, вовсе не соответствовал репутации, которой, как я потом узнал, он пользовался в Канаде - репутации железного, соблюдающего со всеми дистанцию человека.

Посоветовавшись с отцом, я написал Кингу, спрашивая его, не мог ли я посетить его в Оттаве, чтобы посоветоваться с ним. Кинг быстро ответил мне, пригласив провести уикенд вместе с ним весной 1936 года. В ходе многочасовых обсуждений моих интересов и имеющихся возможностей стало ясно, что для меня наиболее разумна карьера или в области государственного управления, или в сфере международной банковской деятельности. В любом случае, по мнению Кинга, мне было бы целесообразно получить степень доктора экономики - многими годами раньше он сам прошел этот путь. Это не только дало бы хорошую подготовку в той сфере, которая полезна как для государственного управления, так и для банковской деятельности, но также позволило бы мне завоевать большее доверие со стороны людей, которые в противоположном случае могли бы полагать, что любая должность, которую я займу, обусловлена главным образом влиянием моей семьи.

Аргументы Кинга были убедительными, и я решил остаться в Гарварде еще на один год для аспирантской подготовки и начать изучение экономики под руководством знаменитого австрийского экономиста Йозефа А. Шумпетера. В мои планы на следующий год входило обучение в Лондонской школе экономики, после чего я планировал завершение своей подготовки в Чикагском университете, с тем чтобы по возможности расширить свой кругозор. Время, проведенное в трех университетах, дало бы мне возможность общаться с ведущими экономистами мира.

ГЛАВА 7

УЧАСЬ У ВЕЛИКИХ ЭКОНОМИСТОВ

В середине сентября 1936 года Дик Гилдер и я участвовали в съезде Республиканской партии в Кливленде и наблюдали за выдвижением губернатора Альфреда Лэндона из Канзаса - безнадежного кандидата в президентской гонке с необыкновенно популярным президентом Франклином Д. Рузвельтом. С 1850-х годов моя семья поддерживала Республиканскую партию - дед говорил мне, что он голосовал за Авраама Линкольна в 1860 году, и я тоже считал себя республиканцем. Кадры партии выражали пессимизм в отношении имевшихся у них шансов. Существовал глубокий раскол между прогрессистами, которые возражали против нового курса, однако считали, что правительство может играть определенную роль в экономической жизни страны, и консерваторами, убежденными, что в Соединенных Штатах происходит большевистская революция и необходимо вернуться к миру свободного предпринимательства XIX века.

По завершении съезда Дик и я вернулись в Кембридж и вновь поселились в наших прежних комнатах в Элиот-хаус. Дик поступил в Гарвардскую школу бизнеса, а я не без некоторого трепета начал непростой курс аспирантской подготовки по экономике.

ШУМПЕТЕР И КЕЙНС

Вскоре я понял, что принял правильное решение. Я начал обучение в аспирантуре как раз в тот момент, когда спорные идеи Джона Мэйнарда Кейнса по поводу вмешательства государства с целью стимулирования экономической активности спровоцировали жаркие дебаты как среди экономистов, так и в более широком плане.

На протяжении этого года самое серьезное влияние на меня оказал Йозеф А. Шумпетер. По существу, его фундаментальный курс экономической теории был одним из важнейших интеллектуальных событий в ходе моей аспирантской подготовки. Шумпетер уже считался одним из ведущих экономистов мира. Он принимал активное участие в политической жизни Австрии и недолгое время был министром финансов в 1919 году. В течение какого-то периода в 1920-е годы он руководил частным банком в Вене. Он приехал в Гарвард в 1932 году, и когда я встретился с ним осенью 1936 года, ему было около 55 лет.

Шумпетера больше всего занимала проблема роли предпринимателя в процессе экономического развития, и в середине 1930-х годов он стал одним из основных выразителей неоклассической экономической мысли. Однако он не был просто защитником старого порядка, соглашаясь с Кейнсом, что необходимо предпринять какие-то меры, чтобы справиться с беспрецедентным уровнем безработицы, характерным для периода Депрессии, а также с политической и социальной нестабильностью, вызванной этой безработицей. Вместе с тем он отвергал центральный элемент теории Кейнса о том, что без вмешательства правительства в капиталистической экономике появляются продолжительные периоды массовой безработицы и сниженного уровня экономической активности.

Шумпетер опасался, что кейнсианство навсегда заменит нормальное и здоровое функционирование рынка государственным контролем. Он был весьма встревожен тем влиянием, которое эти «неортодоксальные» кейнсианские идеи оказывали на бюджетную, налоговую и денежно-кредитную политику в ряде западных стран, включая Соединенные Штаты.

Находившийся в прекрасной форме, элегантный, с аристократическими манерами Шумпетер в молодые годы увлекался конным спортом, а также был большим поклонником женского пола и, по слухам, у него были многочисленные и

красивые романы. Однажды он сказал студентам, что в жизни у него было три цели: стать величайшим экономистом, величайшим любовником и величайшим жокеем своего поколения, однако чувствовал, что еще не реализовал эти желания, по крайней мере в отношении лошадей! В отличие от большинства профессоров Гарварда, он стильно одевался в хорошо сшитые костюмы, а в кармане его пиджака всегда был шелковый платок. Появляясь в аудитории так, как будто необыкновенно спешит, бросал пальто на кресло, доставал платок из кармана, взмахивал им по направлению к аудитории, потом сворачивал и тщательно вытирал лоб и верхнюю часть начинающей лысеть головы, прежде чем сказать со своим тяжелым немецким акцентом «Дамы и господа, давайте начнем».

Поль Сэмюэлсон, который в свое время также стал признанным экономистом, был в классе Шумпетера во время того семестра. У Поля уже была степень бакалавра по экономике, и, кроме того, он был прекрасным математиком. Поскольку экономика уже опиралась на математический анализ, Шумпетер часто вызывал его к доске и писал сложные экономические формулы, которые я обычно не понимал. Я пришел в аспирантуру, обладая незначительными знаниями в области дифференциального исчисления, которое уже становилось критически важным для экономического анализа. Хотя моя дипломная работа была написана на тему, граничащую с экономикой, еще будучи студентом, я прослушал лишь два простеньких курса по экономике, и мне предстояло немало поработать, чтобы наверстать упущенное.

Прекрасные познания Поля в области экономики еще больше напоминали мне о моем собственном скромном уровне. Однако я помню, как в конце первого семестра подошел к доске объявлений около аудитории, где была вывешена ведомость с отметками. К моему огромному удивлению и восхищению, я получил «отлично с минусом» - гораздо лучшую отметку, чем ожидал. Я стоял около доски, ощущая свою гордость, в тот момент, когда появился Поль. Он получил твердое «отлично». Он также выглядел весьма удовлетворенным до тех пор, пока не увидел мою отметку в строке непосредственно над своей. Его лицо немного погрустнело. Конечно же, его отметка несколько потускнела, если такой новичок, как я, мог получить «отлично с минусом».

ХАБЕРЛЕР И МЭЙСОН

Огромное влияние оказал на меня курс профессора Годфрида фон Хаберлера по международной торговле. Обаятельный мужчина с изысканными европейскими манерами, профессор фон Хаберлер впервые появился в университете той осенью с репутацией упорного защитника свободной торговли. Его идеи игнорировались в 1930-е годы, когда страны во всем мире внимали сладкозвучной песне протекционизма, однако они оказали огромное воздействие после Второй мировой войны, когда международная торговля расширилась и резко ускорился мировой экономический рост.

Столь же интересный курс профессора Эдварда Мэйсона касался зарождающейся области международного экономического развития. Мэйсон подчеркивал технические исходные факторы, необходимые для стимулирования широкого экономического роста в странах, которые мы позже стали называть «неразвитыми». Его пионерские работы сделали его одним из ведущих сторонников иностранной экономической помощи в годы после Второй мировой войны. Эта тема глубоко занимала меня, когда позже во время своей профессиональной деятельности я стал заниматься Латинской Америкой и Африкой.

Курсы Шумпетера, Хаберлера и Мэйсона дали мне великолепное введение в изучение экономики и солидный фундамент экономической теории в том виде, в котором она существовала во время того критического периода. Я также обнаружил, что мне нравится этот предмет и что, может быть, у меня даже есть к нему склонность.

ЛОНДОНСКАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ

Поскольку первый год моей аспирантской подготовки прошел хорошо, я решил продолжить ее в Лондонской школе экономики и политических наук, которую обычно называли ЛШЭ. Для этого я нашел себе хорошего компаньона. На протяжении аспирантского года, проведенного в Гарварде, я познакомился с Биллом Уотерсом, также жившим в Элиот-хаус (его отец владел производственной компанией в Миннеаполисе). Я узнал, что Билл также планировал провести следующий год в ЛШЭ. Мы подружились и решили жить в Лондоне вместе.

В вечер накануне нашего отплытия из Нью-Йорка в конце 1937 года несколько друзей устроили нам прощальную вечеринку в ресторане «Джиованни». Устроители включали Бенджи Франклина, Дика Гилдера, а также Маргарет (Пегги) МакГрат, молодую девушку, компания которой уже давно доставляла мне удовольствие, но я по-прежнему считал, что это не более чем дружба. Билл сидел за столом рядом с Пегги и был сильно увлечен ею. После того как мы перебрались в нашу каюту на пароходе «Британик», он спросил: «Чего же ты ждешь? Почему ты не женишься на Пегги?». Я был более чем удивлен, однако эта мысль почему-то задела чувствительную струну. После прибытия в Лондон я написал Пегги и, к моему восхищению, получил быстрый ответ. Этот скромный старт был началом тех отношений, которые значили для меня всё на протяжении последующих шести десятилетий.

Связи моего отца с ЛШЭ (Мемориальный фонд Лоры Спелман Рокфеллер и Рокфеллеровский фонд давали ЛШЭ значительные субсидии на протяжении ряда лет) помогли решить проблему нахождения жилья в Лондоне. Отец знал сэра Уильяма Бевериджа, директора ЛШЭ, который выходил на пенсию с тем, чтобы стать главой «Юниверсити колледж» в Оксфорде. Сэр Уильям, которому я написал по совету отца, предложил снять его квартиру по адресу Элм-Корт в Миддл-Темпл, одном из знаменитых «Судебных иннов»[15] находящихся внутри древних стен Лондонского Сити между мостом Блэкфрайерс-бридж и Флит-стрит.

Это давало нам редкую возможность жить в сердце Лондона, в десяти минутах ходьбы от ЛШЭ, в одном из немногих зданий эпохи королевы Елизаветы, которые уцелели при большом пожаре Лондона в 1666 году. Квартира была совсем небольшая, однако в ней были две спальни, столовая, гостиная и кухня. Лучше всего

было то, что сэр Уильям оставил нам свою прачку Лейли, которая согласилась готовить для нас, а также наводить порядок в наших комнатах. По существу, она делала для нас всё *(за исключением* стирки нашего белья!). Лейли была абсолютным сокровищем, ее присутствие позволило Биллу и мне принимать гостей и жить очень комфортно.

К сожалению, близкая связь с сэром Уильямом в некоторых отношениях затруднила мою жизнь. Как я писал своим родителям, сэр Уильям «определенно принадлежит прошлому, и его не слишком любит подавляющее большинство персонала... Большая часть этих проблем, вероятно, возникает в результате мелкой ревности и политиканства в учебном заведении. Тем не менее, остается фактом, что на меня смотрят несколько скептически из-за того, что я являюсь его таким близким другом».

Это был не последний случай, когда я навлекал на себя подозрения из-за дружбы с привилегированными людьми или людьми, вызывающими к себе неоднозначное отношение.

ГАРОЛЬД ЛАСКИ: ДУДОЧНИК-ОБОЛЬСТИТЕЛЬ ЛЕВОГО ДВИЖЕНИЯ

В те дни ЛШЭ повсеместно считалась рассадником социализма и радикализма. Созданная Уэббами в 1890-х годах, чтобы способствовать достижению целей фабианского социализма, а именно созданию справедливого общества, основанного на более равном распределении богатства, она всегда давала в своих стенах прибежище тем мужчинам и женщинам, которые хотели попытаться выйти за рамки традиционных взглядов. На протяжении 1920-х и 1930-х годов репутация школы в значительной степени определялась Гарольдом Ласки, весьма популярным профессором политических наук, который зачаровывал плотно заполненные аудитории своей красноречивой марксистской риторикой.

Ласки был доминирующей фигурой в преподавании государственного управления и социологии в ЛШЭ на протяжении трех десятилетий и наиболее яркой и неоднозначной фигурой в ней. Это был невысокий человек с острым лицом, обладавший мощным и агрессивным интеллектом; читая свои лекции, он говорил полными абзацами, завершающее слово или фраза такого абзаца сводила его мысли воедино с внезапной и поражающей ясностью. Хотя Ласки пользовался необыкновенной популярностью среди студенчества, я нашел, что интеллектуальное содержание его лекций было поверхностным, часто обходящим предмет стороной и вводящим в заблуждение. Они казались в большей степени пропагандой, чем педагогикой; он действительно был дудочником-обольстителем.

Я вспоминаю об одном личном контакте с Ласки, который продемонстрировал некоторые черты его истинного характера. Перед моим отъездом в Лондон Уильям Е. Хокинг, профессор религии в Гарварде, дал мне рекомендательное письмо к Ласки. Они были знакомы, когда Ласки преподавал в Гарварде в период с 1916 по 1920 год. Во время печально известной Бостонской полицейской забастовки 1919 года Ласки принял сторону бастующих полицейских и осуждал власти, включая губернатора Кэлвина Кулиджа. В результате Ласки стал персоной нон грата в Гарварде и люди отказывались разговаривать с ним, когда встречали на улице. Хокинг пригрел Ласки и привел его в свой дом во время этого трудного для Ласки периода. Хотя у Хокинга не было симпатий в отношении политических взглядов Ласки, он,

вероятно, думал, что они стали друзьями.

Когда я вручил Ласки письмо от Хокинга, он коротко посмотрел на него, отбросил в сторону, поднял глаза со скучающим выражением лица и сказал: «От Хокинга мне никакой пользы». На меня это произвело ужасное впечатление. Я написал отцу письмо, в котором не упоминал об этом инциденте - думаю, что по каким-то сегодня не ясным мне соображениям я решил, что такое упоминание будет неудобным, - однако отметил, что радикализм Ласки, вероятно, происходил в большей степени от «зависти по отношению к тем, кто добился больших успехов, чем от жалости к тем, кто оказался в более трудном положении».

Ласки, который видел государство в качестве «фундаментального инструмента общества», пользовался особенным влиянием на студентов из Индии, которые слетались на его лекции и, казалось, были околдованы его рассуждениями. По мнению многих, Ласки оказал большее, чем кто-либо иной, влияние на экономику и политику Индии и Пакистана, когда эти британские колонии достигли независимости после Второй мировой войны. Например, правящая в Индии Партия Конгресса в значительной степени находилась под контролем людей, учившихся у него социализму, и его идеология проявляла свое мощное влияние на протяжении многих лет.

ХАЙЕК И РОББИНС

Экономисты ЛШЭ были значительно более консервативными, чем остальная часть профессорско-преподавательского состава. По существу, они представляли собой основной существовавший в Англии центр оппозиции Кейнсу и его кембриджской школе экономики, проповедовавшей государственное вмешательство в хозяйственную жизнь.

Моим куратором на протяжении того года был Фридрих фон Хайек, известный австрийский экономист, который в 1974 году получил Нобелевскую премию за работу о деньгах, бизнес-цикле и теории капитала, выполненную в 1920-х и 1930-х годах. Подобно Шумпетеру Хайек делал основной упор на рынок, считая, что с ходом времени даже при наличии многочисленных несовершенных элементов он обеспечивает самые надежные способы эффективного распределения ресурсов и обеспечения здорового экономического роста. Хайек также полагал, что государство должно играть определяющую роль, создавая правила и являясь арбитром и гарантом справедливого и беспристрастного социального порядка, а не владельцем экономических ресурсов или арбитром рынков.

Когда я впервые встретил Хайека, ему было ближе к 40. Безусловно, блестящий, он, однако, не обладал искрой и харизмой Шумпетера. Был скучным лектором, очень немецким по своему характеру и занудным. Его писания отличались многословием, и их практически невозможно было читать или, по крайней мере, невозможно не засыпать по время чтения. Тем не менее, я обнаружил, что я сам, в общем и целом, соглашаюсь с его базовой экономической философией. В личном плане Хайек был добродушным человеком, которого я очень уважал. Я вспоминаю, как он неоднократно вынимал из своего бумажника смятую с надорванными краями бумажку с перечнем остающихся «либеральных экономистов». Печально смотрел на нее и вздыхал. Он был убежден, что перечень быстро сокращается, поскольку пожилые сторонники свободного рынка умирали, а большинство новых экономистов следовало новой кейнсианской моде. Я уверен, что Хайек, умерший в 1992 году в возрасте 93 лет, оказался немало обрадован возвратом поддержки рыночной идеологии со стороны большинства экономистов и многих политических лидеров в 1980-х годах. К сожалению, у меня никогда не было возможности обсудить этот вопрос с ним и узнать, не составил ли он новый и более длинный список.

Моим любимым преподавателем в ЛШЭ был Лайонел Роббинс, позже ставший бароном Роббинсом из Клэр-маркет[16] который занял пост руководителя отделения экономики в год моего приезда. На этой стадии своей карьеры Роббинс был твердым сторонником рынка и убежденным противником государственного вмешательства. Однако гораздо менее догматичный и более эклектичный, чем большинство других экономистов неоклассического плана, которых я встречал в то время, делал упор на логику и здравую аргументацию, предпочитая их недавно возникшей моде на эконометрику. Он часто говорил, что необходимо проводить разграничение между тем, что *фактически* происходит в реальной экономике, и тем, что мы *ждем* от нее.

На протяжении 1930-х годов Роббинс имел стычки как с Ласки, так и с Кейнсом по поводу целого ряда ключевых политических и экономических вопросов. Роббинс и Кейнс впервые сцепились в 1931 году, будучи членами правительственного консультативного комитета, занимавшегося проблемой безработицы. Кейнс продвигал свои идеи относительно спроса - государственные работы, сокращение налогов и затрат, приводящих к дефициту, - которым Роббинс с успехом оппонировал. Позже, однако, Роббинс присоединился к тем, кто выступал в пользу повышения роли государства в управлении экономической жизнью, называя свои ранние расхождения с Кейнсом «самой большой ошибкой моей профессиональной карьеры».

Роббинс говорил и писал по-английски с необыкновенной элегантностью и стилем. После войны его интерес к искусству начал доминировать над экономикой и он стал председателем Национальной галереи и директором Королевской оперы. Лайонел был одним из наиболее широких и образованных людей, которых я когда-либо знал, и я ценил эту дружбу вплоть до его смерти в 1984 году.

ОБЩЕНИЕ С СЕМЬЕЙ КЕННЕДИ

Этот год стал для нас с Биллом приятным и разнообразным. Мы встретились с рядом интересных людей и многое узнали о стране и ее народе. Билл был замечательным компаньоном, и мы проводили уикенды в загородных поездках на велосипеде, играя в гольф или посещая новых друзей в их загородных домах. Несколько раз мы отправлялись в Оксфорд или в Кембридж, чтобы повидать друзей из Гарварда, которые учились в Англии. Во время одной из поездок в Кембридж мы повидали Джона Кеннета Гэлбрайта и его жену Китти. Я знал Кена в Гарварде, тогда молодого преподавателя по экономике сельского хозяйства. Кен был большим поклонником лорда Кейнса и направился в Кембридж специально для того, чтобы заниматься под руководством великого человека. Хотя наши взгляды на вопросы экономики и политики сильно отличались, это никогда не мешало нам поддерживать сердечные личные отношения на протяжении многих лет.

Однажды Рэндольф Черчилль, сын Уинстона Черчилля, писавший в то время для газеты «Ивнинг стандард», пришел, чтобы проинтервьюировать «Рокфеллера, приехавшего учиться в Англию», и на следующий день из его колонки явствовало, что я приехал в страну якобы для того, чтобы найти себе английскую невесту. Эта история была перепечатана по всей Британской Империи. В течение нескольких недель я был завален предложениями о женитьбе, многие из которых сопровождались фотографиями, от многих считавших себя кандидатками в невесты, в том числе и из таких далеких мест, как Нигерия.

Примерно в середине года приехал Джозеф П. Кеннеди со своей женой и несколькими детьми, чтобы занять пост посла при Сент-Джеймском дворе[1]. За относительно короткое время Кеннеди стал исключительно непопулярным в Британии, прежде всего из-за его предположительно пронацистских симпатий, а затем из-за противодействия помощи США Британии и Франции после начала войны. Однако в начале 1938 года все это было еще в будущем, и британская политическая и финансовая элита любила и уважала его.

Посол Кеннеди быстро стал неотъемлемым элементом лондонской светской жизни, его часто фотографировали в ночных клубах и на гала-приемах в Кенгсингтоне. Он и миссис Кеннеди щедро принимали гостей в американском посольстве. Они устроили экстравагантный бал для того, чтобы представить свою

дочь Кэтлин британскому обществу, и я был приглашен на этот бал. Именно там я впервые встретил Джона Ф. Кеннеди, который прибыл из Гарварда специально на этот вечер. Хотя мы одновременно учились в Гарварде, мы никогда не встречались раньше. Джек был привлекательным, общительным молодым человеком, худощавого телосложения, с непокорной копной темно-рыжих волос. Он с интересом расспрашивал меня о моих впечатлениях о политической ситуации в Великобритании.

Кэтлин была хорошенькой и живой девушкой, имевшей в Лондоне огромный успех. Позже она вышла замуж за маркиза Хартингтона, однако в тот год, о котором идет речь, она была еще свободной, и я несколько раз с радостью провел время в ее обществе. (Кэтлин и ее муж трагически погибли в авиакатастрофе вскоре после войны.)

ПЕДРО БЕЛЬТРАН: БУДУЩИЙ ПРЕМЬЕР-МИНИСТР ПЕРУ

За год, проведенный в Лондоне, у меня появился целый ряд хороших друзей, однако наиболее интересным был Педро Херальдо Бельтран, человек почти на 20 лет старше меня. Педро происходил из знаменитой семьи перуанских помещиков и был владельцем и издателем влиятельной газеты «Ла Пренса», издающейся в Лиме. Он получил степень по экономике в ЛШЭ 20 годами раньше и к тому моменту, когда я его встретил, был главой Центрального банка Перу. Педро находился в Англии в связи с деловыми интересами семьи, однако в душе он был интеллектуалом и каждую неделю проводил несколько дней в ЛШЭ, слушая курсы по экономике, которые интересовали его. Обаятельный светский холостяк, он познакомил меня с несколькими необыкновенно красивыми женщинами, которых я, вероятно, не встретил бы без него.

Педро был настолько интересным человеком, что я дал ему рекомендательное письмо моему брату Нельсону, у которого начал проявляться явный интерес к Латинской Америке. Это знакомство оказалось очень удачным несколькими годами позже, когда президент Рузвельт назначил Нельсона руководителем Управления координации по межамериканским делам, а Педро стал послом Перу в Соединенных Штатах.

НОВЫЙ ВИЗИТ В ТРЕТИЙ РЕЙХ

Во время рождественских каникул 1937 года Билл и я совершили поездку в Германию. Я особенно вспоминаю «шерстяные» изделия, сделанные из древесной массы, - реальная шерсть, как я предполагаю, ушла на военные нужды.

В Мюнхене мы оказались свидетелями большой похоронной процессии генерала Эриха Людендорфа, фактического руководителя армии Германии во время Первой мировой войны и соратника Гитлера по пивному путчу 1923 года. Огромнейшая толпа, самая большая, которую я когда-либо видел, перегородила Людвигштрассе - основной бульвар Мюнхена. Войска СС в полном вооружении, стоявшие строго по стойке смирно, располагались по обеим сторонам улицы. В то время как Билл и я проталкивались вперед, мимо нас проходил похоронный кортеж: во главе колонн солдат, идущих гусиным шагом, шел Гитлер. Я сделал фотографию своей «лейкой», когда он важно проследовал мимо, принимая нацистские приветствия среди оглушительных криков «Зиг хайль!». Никогда не видел ничего равного такому истерическому восхищению толпы и не испытывал такого сильного ощущения дискомфорта в связи с тем, на кого это восхищение было направлено.

После этой вызвавшей озноб встречи я провел остаток каникул во Франкфурте с близким другом по Гарварду Эрнстом Тевесом и его отцом, известным немецким промышленником. Мы посетили ряд приемов, включая изысканный костюмированный бал, где усилия представителей франкфуртского общества почти исступленно были нацелены на то, чтобы хорошо провести время. Из разговоров я узнал, что, по мнению многих, агрессивные требования Гитлера о возврате немецких территорий неизбежно приведут к войне, хотя никто не хотел протестовать. Мне также показалось, что растущая регламентация повседневной жизни, угрожающая нацистская идеология и возмутительное преследование евреев и не только их породили сильное подспудное ощущение страха и тревоги. Казалось, что люди боятся сказать или сделать что-либо неправильное. «Хайль Гитлер!» было обязательным приветствием для всех. Свастики были повсюду, и люди с подобострастием уступали дорогу чиновникам нацистской партии, где бы они их ни встречали. Веселье на вечеринках и приемах, которые я посещал, казалось принужденным и пустым. Я вернулся в Англию, испытывая опасение за будущее.

ПОБЕРЕЖЬЕ ДАЛМАЦИИ И ГРЕЦИЯ

Во время пасхальных каникул 1938 года Билл и я вместе с еще тремя друзьями из Гарварда предприняли поездку на Адриатику. Мы заняли все пассажирские каюты на итальянском грузовом судне, отплывающем из Венеции. Каюты были маленькие, но чистые и удобные, а пища - удивительно хорошая, считая, что все пятидневное путешествие стоило для каждого из нас всего лишь по пять фунтов (тогда 25 долл.), включая всё! У нас были стоянки по несколько часов в Триесте, Задаре, Сплите и Дубровнике в Югославии, а также в Дурресе в Албании. Путешествие завершилось в Бари в Италии.

Из Бари мы отправились самолетом в Афины, где взяли напрокат автомобиль и проехали через Пелопоннес в Спарту к горе Парнас, а затем обратно вдоль Коринфского залива в Дельфы. Зайдя, чтобы выпить, в бар отеля «Гранд Бретань» в Афинах, я встретил профессора Кирсоппа Лейка, который был знаменит своим популярным курсом по Библии в Гарварде. Он пригласил меня отправиться с ним, его женой и падчерицей Сильвией Ней в Салоники на ночном пароходе. Оттуда мы могли на маленьком судне добраться до полуострова Афон с одноименной горой, где он собирался искать рукописи в библиотеках православных монастырей. Это приглашение было слишком соблазнительным, чтобы от него отказаться.

Сильвия Ней оказалась очень приятной спутницей во время нашего плавания, и три дня, проведенные на горе Афон, были незабываемыми. Каждую ночь мы останавливались в другом монастыре, будучи гостями монахов, многих из которых профессор Лейк знал по более ранним поездкам. Монастыри, построенные в Средние века, находятся на склонах горы Афон, а внизу лежит необыкновенно синее Эгейское море. По ночам тишину нарушало трогающее душу красивое пение монахов, а воздух был плотным от благовоний. К моему разочарованию, поскольку я нашел, что Сильвия очень интересная девушка, монастыри оказались исключительно мужскими. Существовал строгий запрет на все существа женского пола - людей, животных и прочих. Как энтомолога меня, однако, позабавило, что я обнаружил там несколько спаривающихся жуков.

Я рассчитывал провести несколько дней в Риме с послом Уильямом Филлипсом и его красивой дочерью Беатрис, однако эту часть путешествия пришлось сократить из-за моей поездки с профессором Лейком. Самолет из Салоников в Рим сделал

неожиданную остановку в Албании, причем оказалось, что в Тиране не было мест в гостинице. Мне повезло, и я встретился с энтомологом, который работал для Рокфеллеровского фонда по программе искоренения малярии, и он пригласил меня в свой маленький дом на ночь. Это был запомнившийся отпуск.

ЧИКАГСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

После года, проведенного в Лондоне, я был рад возвращению в Соединенные Штаты для завершения своей аспирантской подготовки в Чикагском университете, который, вероятно, обладал наиболее солидным профессорско-преподавательским составом по экономике в мире, включая такие светила, как Фрэнк Найт, Джекоб Вайнер, Джордж Стиглер, Генри Шульц и Пол Дуглас. Я прослушал лекцию Найта в ЛШЭ и обнаружил, что его более философский подход к экономике весьма убедителен. Найта хорошо знал Лайонел Роббинс, который порекомендовал мне пройти у него обучение. То обстоятельство, что дед помог основать университет, сыграло явно вторичную роль в моем выборе.

Чикагская «школа экономики» на протяжении последних 50 лет прославилась и заслужила спорную известность за неуклонную защиту концепции рынка и сильную поддержку концепции монетаризма. Эти идеи тесно связаны с именем Милтона Фридмана, чьи взгляды, как считается, символизируют Чикагскую школу, доктрина которой утверждает, что правительство вообще не должно вмешиваться в функционирование рынка и естественный механизм ценообразования. Фридман также считает, что предприятия должны заниматься исключительно оптимизацией прибыли и не должны отвлекаться на участие в прочих видах деятельности, которые связаны с «социальной ответственностью».

Хотя Фридман позже стал сотрудником профессоров Найта и Вайнера на факультете экономики, я не сомневаюсь в том, что они возражали бы против их причисления к членам Чикагской школы в узком современном смысле этого слова. Они оба предпочитали «невидимую руку рынка» по сравнению с вмешательством государства в качестве наилучшего способа для поддержания экономического роста, однако я полагаю, что они выступали бы против безапелляционного фридмановского отрицания социальной ответственности корпораций.

НАЙТ, ВАЙНЕР И ЛАНГЕ

Когда я приехал в Чикаго осенью 1938 года, я смог убедить профессоров Найта и Вайнера стать членами моего диссертационного комитета. В комитет также согласился войти Оскар Ланге, ученый, бежавший из Польши. У меня уже была общая идея в отношении темы диссертации - профессор Хайек предложил идею экономической расточительности еще в Лондоне, - однако я нуждался в помощи этих известных экономистов, чтобы сформулировать более конкретное предложение по теме.

Фрэнк Найт занимает уважаемое положение среди экономистов мира. Его самая известная книга под названием *«Риск, неопределенность и прибыль»* необычна в том отношении, что он настаивает на включении этических соображений в процесс экономического анализа. Тщательно продуманные вопросы, которые он ставит в своих книгах и лекциях, с тем, чтобы выяснить моральную приемлемость экономической догмы, вызвали много горячих дебатов.

Найт сомневался в утверждениях планировщиков «нового курса», что рост принуждающей власти правительства автоматически приведет к увеличению благосостояния и счастья людей. В то же время Найт критиковал тех, которые говорили только о таких сторонах капитализма, как эффективность, не признавая моральных проблем, связанных с очевидными провалами попыток существующей системы решить важные социальные проблемы.

Джекоб Вайнер был больше всего известен своими теоретическими работами по проблемам международной торговли. Подобно Хаберлеру в Гарварде Вайнер выступал как защитник свободной и беспрепятственной торговли в качестве средства, вызывающего экономический рост. Как преподаватель Вайнер был известен своим жестким и требовательным поведением по отношению к студентам. Будучи логически мыслящим и острым человеком, он не терпел студентов, которые не отвечали его требованиям. Был знаменит тем, что выгонял их из группы, если они два или три раза подряд не могли найти правильного ответа. Попросту говорил: «Вы не дотягиваете до необходимого уровня, до свидания!», и на этом все кончалось. В моем случае, однако, он всегда был дружелюбным и хотел помочь, когда я консультировался с ним в отношении своей диссертации. Может быть, мне повезло в том отношении, что я

просто пользовался его советами и не был членом его регулярных аспирантских семинаров.

Оскар Ланге был менее признанным экономистом, чем Найт или Вайнер, однако он добавил иную и важную перспективу для моей диссертации. Ланге был социалистом и ведущим выразителем идей рыночного социализма. Его книга «Экономическая теория социализма» ставила своей задачей продемонстрировать, что понятие «рыночный социализм» не представляло собой противоречия в отношении терминов, и что рыночный социализм мог быть гораздо более эффективным, чем капитализм, основанный на свободном предпринимательстве. Ясно, что эта концепция никогда не нашла подтверждения в реальной жизни, однако доводы Ланге обладали элегантностью.

Ланге был одним из большой группы ученых-эмигрантов, которые приехали в Соединенные Штаты с помощью Рокфеллеровского фонда на протяжении 1930-х годов, бежав от политического и религиозного преследования в Европе. Чикагский университет пригласил Ланге, ценя его способности в области математической статистики и знания кейнсианской экономики. Ланге стал гражданином США в 1942 году.

После войны Ланге восстановил свое польское гражданство и стал послом в Организации Объединенных Наций. Позже он занимал ряд постов в правительстве Польши, которая тогда во все большей степени оказывалась под властью коммунистов. Ланге был добрым, тонким и необыкновенно приятным человеком, а не демагогом, вроде Ласки. Мне кажется, что он вернулся в Польшу скорее из чувства патриотического долга, чем потому, что был убежденным марксистом. Я встречал Ланге несколько раз в ООН после войны, и было ясно, что он был надорванным и несчастным человеком.

Н А П О Л П УТИ

Университет представлял собой интереснейшую смесь различных типажей, многие из которых были личностями и имели твердые убеждения, начиная с главы университета. Роберт Мейнард Хатчинс доминировал над университетом и постоянно вызывал раздражение делового истеблишмента города. Известный под именем «чудо-мальчик», Хатчинс ушел со своей должности декана в школе права Йельского университета, заняв должность президента Чикагского университета в возрасте 29 лет. Он быстро ввел университет в состояние хаоса, запретив футбол и проведя реструктуризацию учебной программы выпускных курсов. Хатчинс был сторонником разнопланового образования в области свободных искусств для студентов-старшекурсников на основании концепции «великих книг», разработанной его другом философом Мортимером Адлером, последователем Фомы Аквинского.

Реформы, проводившиеся Хатчинсом, вызвали отчуждение значительной части профессуры и преподавателей, на которых производило тяжелое впечатление его высокомерие и диктаторский стиль. Хатчинс к тому же непрерывно сражался с чикагскими бизнесменами и политиками, которых он презирал, считая их ограниченными, узкими и приземленными в своих интересах. Госпожа Хатчинс мало чем могла ему помочь. Будучи художницей, испытывавшей серьезные психологические проблемы, она отказывалась поддерживать своего мужа в каком бы то ни было отношении. Когда в 1938 году она разослала рождественскую открытку со своим рисунком, изображавшим их обнаженную дочь, это вызвало немало удивления и пересудов.

Несмотря на роль моей семьи в создании университета и его поддержку в течение первых лет существования, Хатчинс ни разу не пригласил меня к себе домой в течение того года, который я прожил в Чикаго. Однако я подозреваю, что Хатчинс попросил своего вице-президента Уильяма Б. Бентона, одного из партнеров-основателей рекламной фирмы «Бентон и Боуз», уделить мне какое-то время. Бентон представил меня ряду интересных людей, включая Бердсли Рамла, венгра огромных размеров, курящего сигары, который был близким советником моего отца в те годы, когда отец управлял Мемориальным фондом Лоры Спелман Рокфеллер. Этот фонд помог обеспечить развитие социальных наук во многих американских университетах. Рамл, подобно моему отцу, был твердым сторонником мер по реформированию

правительства не только в плане устранения коррупции и взяточничества, но также и за счет укрепления государственной гражданской службы и улучшения управления на уровне муниципалитетов и правительств штатов.

Рамл ввел меня в контакт с правительственной Расчетной палатой в Чикаго, которая получала значительные средства от Фонда Спелмана (еще один филантропический фонд семьи). Именно знакомясь с деятельностью этой организации, я стал понимать важную роль, которую должно играть правительственное управление на всех уровнях, и начал рассматривать правительственную службу в качестве возможного направления своей карьеры.

Бентон также устроил мне встречу с Филиппом Ла Фоллеттом, губернатором Висконсина, чтобы обсудить, следует ли мне идти в политику. Совет Ла Фоллетта заключался в том, что с моим именем я никогда не могу рассчитывать на избрание на государственную должность, если не куплю ферму на Среднем Западе, не начну новую жизнь и не создам себе новый имидж. Это положило конец мыслям о политической карьере. Я не мог представить себя настолько лицемерным, чтобы прикидываться, что я являюсь кем-то, кем я на самом деле не был. Люди быстро бы раскусили такую уловку.

На общественных мероприятиях, которые я посещал на протяжении года, проведенного в Чикаго, я часто чувствовал себя неудобно, поскольку многие гости были раболепными последователями изоляционистской политики, восхваляемой ежедневно в газете полковника Роберта Р. МакКормика «Чикаго трибюн», и откровенными сторонниками лозунга «Америка прежде всего», проявлявшими враждебность к любому взаимодействию с остальным миром. На стадионе «Солджерс филд» летом 1939 года состоялся знаменитый митинг приверженцев этого лозунга, и я вспоминаю одобрительный рев толпы, когда она приветствовала речь героя моего детства Чарльза Линдберга, который стал знаменосцем изоляционизма.

Год, проведенный мною в Чикаго, был продуктивным в интеллектуальном отношении, однако мне хотелось вернуться в более теплое окружение. Поскольку я завершил требуемый год аспирантской подготовки и сдал общие квалификационные экзамены (нелегкая задача, когда пятнадцать экономистов пытали меня в течение трех часов глубокими и очень техническими вопросами), то решил, что буду писать диссертацию, вернувшись обратно в Кикуит в штате Нью-Йорк. Для этого у меня была еще одна и гораздо более важная причина: Пегги МакГрат. Я ухаживал за ней гораздо более серьезно после возвращения из Лондона и

хотел быть к ней ближе в надежде, что наши отношения будут продолжать развиваться.

На мне лежит большой интеллектуальный долг по отношению к замечательным экономистам, под руководством которых я учился. Мои менторы были искателями правды и верили, что экономика может пролить свет на человеческое поведение и за счет этого способствовать улучшению общества. Все они были умеренными в политическом плане и были готовы выслушивать доводы рассудка, независимо от того, где они их находили. Мне хочется думать, что я следовал их примеру. Я являюсь прагматиком, признающим необходимость здравой бюджетно-налоговой и денежно-кредитной политики для достижения оптимального экономического роста. Однако я понимаю, что здравая в иных отношениях политика, игнорирующая реальные нужды человека, неприемлема и что меры социальной защиты в нашем обществе необходимы. Мое самое большое опасение заключается в том, что маятник качнулся слишком далеко в направлении таких мер социальной защиты, которые мы не можем себе позволить, при слишком малом внимании к мерам здравой экономической политики стимулирующим экономический рост.

ГЛАВА 8

ДИССЕРТАЦИЯ, ЖЕНА И РАБОТА

Мое возвращение в Нью-Йорк почти точно совпало с началом Второй мировой войны. В конечном счете англо-французская политика умиротворения потерпела неудачу в попытках сдержать Гитлера, отвлечь его от идеи создания «Великого рейха» и превращения Германии в преобладающую силу в Европе. Я читал газетные отчеты и слушал сообщения по радио с нарастающей тревогой по мере того, как в результате все сокрушающего блицкрига оказывалась захваченной Польша. Это была война нового типа, и я размышлял о том, что принесет будущее мне и моим многочисленным друзьям в Германии, Франции и Великобритании.

Моей главной задачей той осенью было завершение работы над диссертацией. Я предпочел жить в Покантико, а не в доме моих родителей на Парк-авеню, чтобы не соблазняться теми замечательными развлечениями, которыми столь изобилует Нью-Йорк. Жизнь в Кикуите устраивала меня по ряду причин, не последней из которых была близость к Пегги МакГрат. Родители приезжали на уикенды, однако остальное время я был один. Гостиную, соседнюю с той комнатой, которая была спальней деда, я превратил в свой кабинет. В столовой вставлял музыкальные ролики в орган, действовавший наподобие механического пианино. Мне особенно нравились арии из «Мадам Баттерфляй» и «Тристана и Изольды». Когда нужно было сделать перерыв в моих интеллектуальных трудах или преодолеть «страх перед пустой страницей», я мог играть в гольф, ездить верхом, отправиться в бассейн в Плэйхаус или совершить прогулку по лесам, откуда открывались виды на реку Гудзон. На самом деле это была приятная жизнь.

Я начал работу над диссертацией не без некоторого волнения, поскольку ранее никогда не занимался делом, требовавшим столь концентрированных исследований, размышлений и усилий. Более того, я был совершенно один, профессоров, к которым можно было бы обратиться за советом, не было. Я болезненно ощущал, что мне необходимо создать работу, демонстрирующую оригинальное мышление по проблемам экономики.

«РАЗМЫШЛЕНИЯ» ПО ПОВОДУ ПРОСТОЕВ И ПОТЕРЬ

Тема моей диссертации «Неиспользованные ресурсы и экономические потери» касалась одного из аспектов гораздо более широкой проблемы: что более целесообразно - ориентация главным образом на рыночные силы или на государственное вмешательство для внесения коррективов в необычно высокий уровень безработицы и неполное использование индустриального потенциала в период Великой депрессии. Хайек и экономисты неоклассического направления верили в рыночные силы, в то время как Кейнс и многие другие считали, что только государственное вмешательство, включающее дефицитное финансирование (или «подкачку воды в насос»), наряду с фундаментальным экономическим реструктурированием могли бы вернуть Соединенные Штаты и другие страны с развитой экономикой к полной занятости и процветанию.

Более узкий аспект этих дебатов, который я исследовал, заключался в проблеме использования индустриальных мощностей - этот вопрос до 1930-х годов не получал достаточного внимания экономистов. К этому времени крупные индустриальные фирмы - автомобильные заводы, сталеплавильные предприятия и подобные им, на которых работали тысячи рабочих, были доминирующей чертой американского экономического ландшафта. В результате Депрессии многие из этих заводов простаивали или работали с использованием лишь незначительной доли своих мощностей. Для многих такая ситуация выглядела как расточительная (связанная с непроизводительными затратами) в том смысле, что фабрики не использовались, в то время как огромные массы людей были безработными и испытывали огромные трудности, Многие считали, что направление государственных фондов в экономику через организацию общественных работ или прямые выплаты безработным увеличили бы уровень национального дохода и стимулировали активность в частном секторе, что, в свою очередь, привело бы к использованию простаивающих мощностей и повышению занятости. Конкретный вопрос, на который я обратил свое внимание, заключался в том, был ли неиспользуемый потенциал простаивающих предприятий действительно непроизводительной затратой в том смысле, который выдвигался многими экономистами.

Как Гувер, так и Рузвельт косвенно направляли деньги в экономику, увеличивая годовой дефицит бюджета. Даже когда в 1930-х годах условия стали медленно улучшаться, в стране оставалось значительное и, казалось бы, неизменное количество безработных, а значительный процент промышленных предприятий продолжал простаивать. Экономисты пытались найти причины этой ситуации и предлагали широкий набор средств для ее исправления. Я обнаружил, что многие из таких исследований оказались не в состоянии четко определить исходные понятия, и их выводы могли быть использованы для оправдания неуместных и неразумных бюджетно-налоговых мер и политики регулирования.

Например, Брукингский институт [17] опубликовал в середине 1930-х годов серию аналитических исследований, поддерживая вариант постоянного государственного вмешательства. В одной из работ говорилось, что «недостаточное потребление является постоянной болезнью, характерной для современной формы промышленной организации», и что неспособность в полной степени использовать все ресурсы является не только расточительной, но и неизбежной чертой нашей экономической системы. Предлагаемым решением была постоянная программа общественных работ, снижение ограничений на кредитование и более значительная роль государства в планировании экономической деятельности.

Менее завуалированным, как мне думалось, было объяснение неспособности достижения идеала полного и непрерывного использования предприятий «глупость и отсутствие предвидения у предпринимателей». Тогда, если бизнесменам нельзя было доверять в отношении разумного планирования, эту роль должны были принять на себя другие.

Заявления, подобные этому, заставили меня глубже взглянуть на экономическое и моральное значение потерь и на вопрос о том, при каких обстоятельствах неиспользуемые мощности действительно приносят потери. Я обнаружил, что в основе этих аргументов было неразумное и ошибочное положение, в соответствии с которым простой и потери считались синонимами. По существу, они такими не являются. Например, если закрытие фабрики обусловлено изменениями вкусов и технологий, а не недостаточным спросом, то *повторное открытие* такой фабрики было бы экономически расточительным. Еще важнее то, что большинство таких исследований предполагало, что главной причиной работы не на полную мощность или простоя - и в результате этого высокой безработицы и малого дохода как в хорошие, так и в плохие времена -были эгоистические решения

предпринимателей и управляющих корпорациями, нацеленные на поддержание производства на низком уровне для сохранения высоких цен и получения больших прибылей.

Я посчитал этот аргумент абсурдным и противоречащим здравому смыслу. Существует много причин, чтобы бизнесмен принял решение о *неиспользовании* части имеющегося у него производственного потенциала. Это могут быть трудности в закупке материалов, сезонные колебания спроса, высокие налоги, избыточное регулирование или даже неправильная оценка сигналов рынка. Если фабрику закрывают из-за изменившейся технологии или изменившегося вкуса потребителей, то часто выгоднее ее закрыть и построить новую, чем продолжать ее работу.

Я пришел к заключению, что неиспользование экономического ресурса как такового не является свидетельством расточительности. В терминах практической политики это означает, что ссылка на наличие простаивающих фабрик в качестве оправдания политики государственного вмешательства может привести к неправильным действиям и контрпродуктивным результатам. С другой стороны, я также ясно дал понять, что в экстремальных обстоятельствах, например в условиях экономического спада, резко снижающего совокупный спрос, «заправка насоса» представляла собой не только оправданную, но и необходимую меру.

В то время мои соображения относительно того, каким образом и почему бизнесмены принимают решения, были в значительной степени сформированы экономистами, у которых я учился. Перечитывая свою диссертацию сегодня, прихожу к выводу, что я, несомненно, находился под сильным влиянием не только Шумпетера, Хайека и Найта, но также и моего деда.

Обсуждая поведение таких бизнесменов, как он, я указывал, что те, кто считает, что мотивами предпринимательства является исключительно желание «добиться максимальной прибыли», совершают ошибку. Конечно, желание заработать деньги является одним из важных аспектов мотивации, однако существуют и другие, часто не менее важные. Как я писал в своей диссертации, «предпринимательство одновременно предоставляет возможности удовлетворения творческого инстинкта человека, его жажды власти и страсти к игре... Было бы вводящим в заблуждение упрощением игнорировать тот факт, что интерес к процессу достижения результата является целью для многих, считающих получение прибыли более или менее ценным попутным продуктом».

Иными словами, часть радости предпринимательства

заключается в том, чтобы решить поставленную задачу, достичь важные цели и создать нечто, обладающее постоянством и ценностью, простирающимися значительно дальше. Я высказал мысль, что помимо мотивации, связанной с прибылью и личным самовыражением, бизнесмены принимают решение не только на основании изменений в балансовой ведомости и дохода, но и исходя из нужд работающих и общества в более широком плане.

Вероятно, дед согласился бы с этими положениями. Мотив, связанный с прибылью, обеспечивает дисциплину достижения цели, однако индивидуальные задачи формируются более широким общественным контекстом и имеют смысл и ценность, если только они охватывают и отражают нужды и цели общества в более широком плане. Я пытался провести эти принципы в жизнь во время собственной деловой карьеры.

Я посвятил приблизительно шесть месяцев своего времени практически полностью работе над проектом и завершил диссертацию в апреле 1940 года. Все еще помню, как вложил завершенную рукопись в конверты и отправил их профессорам Найту, Вайнеру и Ланге. Как и каждый автор, беспокоился по поводу реакции своих читателей, однако был убежден, что провел хорошую и доброкачественную работу. Комитет по оценке согласился, и четырьмя месяцами позже я получил докторскую степень.

ПЕГГИ

Те осень и зима были посвящены не только напряженному интеллектуальному труду. Ухаживание за Пегги МакГрат приятно отвлекало меня и в конечном итоге определило отношения, ставшие самыми важными в моей жизни.

Пегги и я знали друг друга в течение многих лет, однако мы начали встречаться чаще и более серьезно только после моего возвращения из Лондона. Ее отец Симс МакГрат был партнером фирмы «Кадуолладер, Уикершам и Тафт». Это была знаменитая юридическая фирма с Уолл-стрит. Мать Нива ван Зандт Смит была дочерью бывшего президента Пенсильванской железной дороги. Семья МакГрат понесла финансовые потери во время депрессии, однако они сохранили достаток и продолжали жить в красивом белом доме колониального стиля на Нэрроуз-Роуд в Маунт-Киско, точно в 22 мин. езды на автомобиле от Кикуита. Зимой 1939/40 годов эта дорога была мне хорошо знакома.

Пегги любила спокойную жизнь в округе Уэстчестер. Она была без ума от Солджера, своего коня, за которым сама ухаживала и учила прыгать через препятствия и охоте на лис. У нее было много друзей в Маунт-Киско и его окрестностях, и она любила неожиданно заезжать к ним во время своих верховых поездок, часто оставаясь на обед. Пегги была исполнена духа радости и приключений и всегда первой присоединялась к чему-то новому и необычному.

Еще будучи ребенком, она обожала всех разыгрывать. Старые друзья, которые ходили в школу Рипповам в Маунт-Киско вместе с ней, вспоминали время, когда она и еще одна или две девочки, включая ее сестру Эйлин, поместили кусок лимбургского сыра за батарею отопления зимним днем в пятницу перед уходом домой. Школьному начальству пришлось отменить занятия в понедельник, поскольку нужно было проветрить все здание.

В последующем Пегги провела год в школе Шипли, довольно консервативной средней школе для девочек рядом с Филадельфией. Она была известна как Батти МакГрат, и ей доставляло удовольствие нарушать распорядок, особенно правило, предписывавшее, чтобы девочки оставались в своих комнатах в вечерние часы. Тщательно изучив каждую скрипучую доску в коридоре, она бесшумно передвигалась по дому, навещая своих подруг.

Я сам был свидетелем ряда розыгрышей Пегги. Однажды она поместила хлопушку на двигатель любимого нового автомобиля

Бенджи Франклина. Когда Бенджи нажал на кнопку стартера, раздался громкий хлопок и появилось огромное облако дыма. Бенджи выскочил из машины с выражением ужаса на лице и начал судорожно искать что-то под капотом, пока не заметил, что все мы истерически хохочем.

Пегги унаследовала цельность характера своего отца и всегда тщательно придерживалась высоких моральных норм. Она унаследовала отличный вкус своей матери в отношении многого, особенно способности выбирать и носить элегантную и красивую одежду. Этот талант облегчался и тем, что у нее была исключительно хорошая фигура.

Хотя Пегги предпочитала жизнь в сельской местности вихрю светской жизни города, она любила светские вечеринки. Действительно, мы впервые встретились на светской вечеринке на Лонг-Айленде в начале 1930-х годов и часто виделись на танцах и других вечеринках во время моих университетских лет.

Мы оба любили танцевать вальс и много приятных вечеров провели вместе. Нашими любимыми местами были зал на крыше отеля «Сент Редусис» и Рэйнбоу-Рум. И однажды вечером мы выиграли конкурс по польке в Рэйнбоу-Рум.

С того момента, когда я впервые встретил Пегги, я знал, что в ней. было что-то особое и захватывающее. Я еще не был в нее влюблен, но видел, что на вечеринках пытаюсь найти ее чаще, чем других девушек. Она обладала стилем, замечательно танцевала, с ней было интересно разговаривать. Когда я вернулся в Нью-Йорк осенью 1939 года, мои чувства серьезно изменились. Я хотел быть с ней все время и обнаружил, что звоню ей по телефону несколько раз в день. Она часто навещала меня в Кикуите. Мы вместе слушали механический орган или устраивали пикник в каком-нибудь красивом месте на принадлежащей нашей семье земле, куда мы добирались верхом на лошадях. Мы совершали длительные совместные прогулки через леса, подолгу разговаривая. Крепкая дружба превратилась в гораздо более нежные отношения.

К началу весны я серьезно думал относительно того, чтобы сделать Пегги предложение, однако я набрался храбрости только к июню. Пегги дала мне ответ 24 долгих часа спустя.

Когда я сказал об этом своей матери - я никогда ранее не упоминал ей о такой возможности, - она сказала сухо, но с юмором: «Хорошо, Дэвид, я не очень удивлена, поскольку видела телефонные счета: там очень много разговоров с Маунт-Киско».

Чтобы купить обручальное кольцо, я снял все свои сбережения, около 400 тыс. долл., что представляло весь имевшийся у меня на тот момент капитал. Предложение выйти за

меня замуж, сделанное Пегги, было самым лучшим решением, которое я когда-либо принимал. Мы провели вместе 55 великолепных лет. На пути были и трудные моменты, однако наша любовь с каждым годом становилась все глубже.

М АЛ ЕН ЬКИ Й ЦВЕТОК

После того как диссертация была завершена и докторская степень получена, настало время подумать о карьере. У меня не было четкого представления о том, чем бы я хотел заняться, однако я знал, что мне не слишком интересно идти в наш семейный офис, где уже работали Джон, Нельсон и Лоранс.

Когда я был в Чикаго, Билл Бентон и Бердсли Рамл рассказали мне об Анне Розенберг, консультанте по трудовым вопросам и связям с общественностью, у которой были хорошие контакты с ведущими политическими лидерами, включая президента Рузвельта, губернатора Нью-Йорка Герберта Лемона и мэра Фиорелло Ла Гуардиа. Бентон обратился к Анне и рассказал ей о моем интересе к государственной службе. После нашей встречи Анна предложила, чтобы я находил свободные дни во время работы над диссертацией с целью познакомиться с различными сторонами работы муниципалитета Нью-Йорка.

Она организовала мои визиты в ряд учреждений города, включая муниципальный ночлежный дом и кухню для бедных. В другой раз я провел день вместе с судьей по делам несовершеннолетних, когда он разбирал случаи правонарушений, совершенных подростками.

Этот опыт повысил мой интерес к государственной службе, и когда Анна предложила, что мне может быть интересно поработать с мэром Ла Гуардиа, я сразу согласился. Анна провела всю необходимую подготовительную работу, и 1 мая 1940 г. я явился в Сити-холл, чтобы начать работать в качестве секретаря мэра за «доллар в год».

Мне выделили большой кабинет, который был отделен от более роскошных помещений мэра маленькой комнатой, в которой сидели две его стенографистки. В силу своих обязанностей я входил в кабинет Ла Гуардиа и выходил из него раз десять в день, а также присутствовал на многочисленных конференциях и встречах, которые часто носили дискуссионный и жаркий характер. Я также писал проекты ответов на десятки ежедневно приходивших писем. Диктовал ответы стенографистке и отсылал их мэру на подпись. Ла Гуардиа оказался удовлетворенным моими усилиями и в большинстве случаев подписывал составленные мной ответы, не внося никаких изменений.

Ла Гуардиа, известный также под прозвищем «Маленький цветок», обладал взрывным темпераментом, хотя он мог включать

и выключать этот темперамент по своей воле. Включал он его часто. Сидя в своем кабинете, отвечая на переписку или разговаривая с бруклинским торговцем, который жаловался на то, что фонарный столб перед его магазином является слишком высоким, я мог иногда внезапно услышать, как мэр швыряет что-то на стол и орет дрожащему подчиненному: «Идиот! Как я могу управлять городом, работая с такими бестолковыми?». Такая тирада могла продолжаться несколько минут, после чего я мог видеть объект его ярости, который тихонько выскальзывал из кабинета. Члены муниципального совета, которые руководили работой департаментов правительства города, не были исключением. Один из них, Уильям Феллоус Морган (мл.), глава комиссии по рыночным вопросам, происходил из старой нью-йоркской семьи и принял предложение Ла Гуардиа о назначении на должность из чувства гражданского долга. Однако когда Ла Гуардиа получил жалобу на департамент Феллоуса, он вызвал его к себе в кабинет и оскорблял его такими же безобразными выражениями, которые он использовал и для всех остальных. Несчастный Феллоус молча сидел, сжавшись и дрожа от смеси стыда, гнева и ужаса.

Ла Гуардиа был жесток также и со своими секретаршами. Эти женщины работали долгие рабочие дни и были полностью преданы ему, однако в конце дня, если мэр обнаруживал опечатку в письме или что-то в этом роде, он безжалостно бранил их до тех пор, пока они не начинали плакать.

Несмотря на его отрицательные черты, Ла Гуардиа был человеком, производившим глубокое впечатление, и необыкновенным политиком. Он, безусловно, был самым лучшим мэром, которого видел Нью-Йорк на протяжении моей жизни, по крайней мере до тех пор, пока не появился Руди Джулиани. Необходимо признать, что если Ла Гуардиа и был нетерпеливым и вспыльчивым, была масса причин для того, чтобы быть нетерпеливым. Он производил чистку в городе, правительство которого стало синонимом коррупции. Несколькими годами раньше печально известный Джеймс (Джимми) Уокер позволил взяточничеству достичь новых высот расцвета и артистизма. Большинство сотрудников городской администрации считало, что их продвижение по службе может быть достигнуто, только выплатив взятку нужному человеку. Грабежи, вымогательства, убийства и проституция процветали, в то время как судьям платили, чтобы они не замечали всего этого.

Мэру Ла Гуардиа удалось очистить Нью-Йорк за счет силы его личности и силы его характера. Когда он кричал на людей, причинами этого были бесстыдная коррупция, неэффективность

или глупость. Он выкладывался сам и ожидал этого же от людей вокруг себя. Не колебался вызвать человека среди ночи, потребовать, чтобы тот уже на следующий день к определенному часу подготовил то, что было необходимо.

Он также любил показной блеск. Его огромный семиместный лимузин «Крайслер» был оборудован мигалкой, сиреной и полицейской радиосвязью для получения информации о всех серьезных происшествиях и пожарах в городе. Если он слышал о пожаре, то менял свои планы и направлялся к месту происшествия, надевал каску и начинал командовать. Он был настолько колоритным, что пожарники не спорили с ним, а жители Нью-Йорка и газеты любили его за это. Ла Гуардиа мог также быть и героическим. Однажды он помог спасти пожарника, который оказался зажатым под горящей балкой. Он проявлял глубокий личный интерес к каждому аспекту жизни города, иногда даже останавливая превышающих скорость автомобилистов и читая им нотацию на тему о безопасном вождении.

Его «Крайслер» представлял собой передвижной офис. Нередко он захватывал меня, уезжая из здания муниципалитета, с тем чтобы я ехал вместе с ним для редактирования его переписки или чтобы обсудить проект, представлявший для него интерес. Мы проводили время, погруженные в обсуждение деловых вопросов, после чего он выскакивал из машины, когда мы приезжали на место следующей запланированной встречи, и без всякой подготовки - иногда я сомневался, что он знал, куда он направляется, до тех пор, пока не оказывался на месте, - произносил речь, идеально соответствующую тому, что ожидала аудитория. И он был *искренним,* но не той лживой искренностью, которая является товаром у столь многих политиков. Ла Гуардиа действительно был человеком веры, и это было видно.

Я вспоминаю, как сопровождал мэра на открытие нового объекта Департамента коммунальных услуг где-то в Бруклине; объект был построен на деньги, предоставленные федеральным правительством. Аудитория состояла из учеников местной школы. Я точно знаю, что он понятия не имел, что ему предстоит в тот день выступать перед детьми. Однако он начал с описания полезности деятельности Управления общественных работ и ее роли в создании рабочих мест во время Депрессии, далее говорил о Департаменте коммунальных услуг и огромной важности его работы для жизни города. Потом гладко перешел к восхвалению демократии, в осуществлении которой Департамент коммунальных услуг занимал, несомненно, существенное место, и затем - к самой Америке. Дети слушали, как зачарованные. Я

уверен, что все работники коммунального хозяйства чувствовали себя героями. К концу этой речи у меня в глазах стояли слезы. Все это был экспромт, однако он пришел из сердца Ла Гуардиа и поэтому произвел такое воздействие.

Одним из членов муниципального совета, который не уступал Ла Гуардиа, был Роберт Мозес. Мозес сам по себе был силой. Он состоял юридическим помощником Эла Смита, когда Смит входил в состав законодательной ассамблеи штата Нью-Йорк, и работал в близком контакте с ним после того, как Смит стал губернатором в 1920-е годы. Мозес был энергичным человеком, движущей силой, стоявшей за созданием впечатляющей системы природных парков Нью-Йорка, а также значительной части его транспортной системы. Действительно, Мозес оставался влиятельной фигурой в городе и штате в течение более 50 лет. На протяжении этого времени он занимал ряд постов, однако безотносительно к их названиям Мозес всегда что-то делал и строил. Лишь очень немногие компоненты, составляющие инфраструктуру города, не стали предметом решения того или иного органа, который он контролировал. Я лично столкнулся с этим после войны, когда работал вместе с ним по новой застройке в районе Морнингсайд-Хайтс и Нижнего Манхэттена.

Мозес был выпускником Йельского университета и, в отличие от многих политиков, в личном плане не был и не мог быть затронут коррупцией. Как преданный государственный служащий он показывал, что могут достичь хорошо спланированные и хорошо управляемые государственные программы, однако часто становился безжалостным и властным при достижении поставленных целей.

Мозес был парой для Ла Гуардиа во всех отношениях, по интеллекту, а также по силе характера. Он обычно говорил мне «Привет!», входя в кабинет мэра, спокойно и по-джентльменски. Несколькими минутами позже я мог слышать, как они оба начинали кричать, и их крик разносился по всему коридору. Однако эти споры имели иной результат, когда в них участвовал Мозес. Ла Гуардиа уважал его и, хотя мог сердиться на него, почитал Мозеса за равного и не пытался унижать его так, как унижал других.

На протяжении полутора лет работы с мэром моим самым большим проектом был проект аренды коммерческой площади в аэропорту Ла Гуардиа, который открылся в 1939 году. Аэропорт был предметом радости и гордости мэра, он хотел, чтобы в экономическом плане аэропорт стал самоокупаемым. Основной терминал строился по проекту без включения коммерческих площадей, сдаваемых в аренду, - упущение, которое делало

достижение цели мэра трудной задачей. Архитектор Уильям А. Делано и я вместе нашли площади, где можно было бы расположить магазины и витрины, после чего я занялся вопросами сдачи их в аренду. Я оказался довольно хорошим торговцем. Фирма Картье взяла небольшую площадь в конце изогнутой лестницы для ювелирного киоска, а другие помещения я продал цветочному магазину, банку, галантерейному киоску, брокерской конторе и парикмахерской.

В 1940 году самолеты все еще были новинкой, и аэропорт ежедневно посещали тысячи людей, просто чтобы посмотреть, как садятся и взлетают самолеты. Мы устроили наблюдательную платформу на балконе, выходящем на взлетно-посадочные полосы, и стали брать умеренную цену за доступ. Эта платформа «Скайуок» стала немедленно пользоваться успехом и приносила почти 100 тыс. долл. в год.

В конце мая 1940 года, через месяц после того, как я начал работать, находясь один на один с мэром в автомобиле, я рассказал ему о своих планах женитьбы. Предполагая, что Пегги согласится, я сказал мэру, что мы собираемся пожениться ранней осенью и что хотел бы взять отпуск для медового месяца. Мэр выразил свое одобрение и пожелал мне успехов. Несколько недель спустя я рассказал ему, что Пегги приняла мое предложение, и он пригласил нас на обед в «Таверну на траве» в Центральном парке, а потом на концерт на открытом воздухе на стадионе «Гуггенхейм» городского колледжа, чтобы отпраздновать это событие. Он также согласился дать мне отпуск на медовый месяц!

Пегги и я поженились 7 сентября 1940 г. в очаровательной маленькой епископальной церкви Сент-Мэтью в городе Бедфорде, штат Нью-Йорк. Мой брат Джон был шафером, а мои другие братья и товарищи по университету - служками. Семья МакГрат устроила в своем доме прием, на котором было более 200 гостей, включая Генри Форда, его сына Эдсела и несколько старых друзей обеих семей.

Мы провели медовый месяц на ранчо в Гранд-Титонз, одном из наиболее красивых мест мира. Мы отправились в пятидневный поход с рюкзаками через национальный лес Йеллоустоун, где каждый из нас застрелил лося. (В последующие годы мы оба утратили интерес к охоте, хотя наша любовь к походам на природе не утихала.) Однако по большей части Пегги и я проводили время друг с другом, радуясь первому опыту семейной жизни и строя планы на будущее. Это было то время, которое я до сих пор храню в своем сердце. Увы, слишком скоро мы должны были возвращаться в Нью-Йорк.

«ГОТОВНОСТЬ»

После женитьбы я продолжал работать у Ла Гуардиа. К концу лета 1941 года вступление Америки в войну в Европе или в конфликт с Японией становились все более реальными. Оборонные затраты резко возросли в середине 1940 года после падения Франции как для того, чтобы повысить нашу собственную «готовность», так и для того, чтобы снабдить британцев (а позже - русских) вооружениями и другими материалами.

Государственные контракты на все мыслимые предметы, от танков до шоколада, способствовали конверсии старых фабрик для новых областей применения и стимулировали строительство новых фабрик по всей стране. Скорость, с которой все это осуществлялось, породила ряд неожиданных проблем: недостаточность медицинских учреждений, отсутствие жилья для работающих в военной промышленности, трудности с местными ресурсами воды и продовольствия и перегруженность школ. Для того чтобы справиться с многочисленными проблемами, администрация Рузвельта создала Отдел здравоохранения и социального обеспечения в условиях военного времени, сокращенно ОЗСОВ (ODHWS) - еще одно из сотен «алфавитных управлений», существовавших в то время. По всей стране создавались региональные отделения ОЗСОВ, и Рузвельт попросил Анну Розенберг возглавить эти службы в нью-йоркском регионе.

Анна часто бывала в муниципалитете и однажды зашла в мой кабинет, сказав, что, возможно, пришло время принять участие в усилиях по «готовности» и поработать с ней в качестве помощника регионального директора ОЗСОВ. Выбор времени казался мне удачным. Мне нравилось работать у Ла Гуардиа, и я много узнал о функционировании муниципалитета, однако полтора года показались достаточно длинным сроком. Работа, которую мне предложила Анна, предполагала получение зарплаты, и я считал, что она даст мне административный опыт, которого никогда не имел, работая у Ла Гуардиа.

Анна назначила меня ответственным за большую территорию в западной части штата Нью-Йорк. Компании, открывавшие там фабрики, сталкивались с рядом проблем однако наиболее острой из них была проблема жилья для рабочих. В конце периода депрессии люди по-прежнему не возражали переезжать на большие расстояния для того, чтобы найти хорошую работу, но

жилья во многих небольших городах и поселках вдоль реки Святого Лаврентия и канадской границы - таких, как Уотертаун, Массина и Огденсберг, - было недостаточно для прибывающих туда людей. Я проводил большую часть времени в роли посредника между нетерпеливыми бизнесменами, измотанными местными чиновниками и федеральными бюрократами, контролировавшими фонды, необходимые для строительства жилья. Я научился вести переговоры и справляться с повседневными неожиданностями.

Менее чем через три месяца после того, как я занял эту должность, японцы атаковали Перл-Харбор. Вот-вот должна была начаться новая и совершенно другая глава моей жизни.

ГЛАВА 9 ВОЙНА

Зимним нью-йоркским днем Пегги, Дик Гилдер и я ехали в такси по Пятой авеню, направляясь в Музей Фрика. В машине было включено радио, и неожиданно передачу прервал голос диктора, сообщившего о нападении на Перл-Харбор. Мы все были в шоке. Добрались до Музея Фрика и в молчании ходили по его залам. Дику особенно нравился Вермеер, и мы смотрели на картины вместе. Красота живописи на мгновение успокоила нас.

На следующий день Дик оставил свою работу в Тиффани и записался в военно-воздушные силы. Его поступок не удивил меня. После нашей поездки в Германию шестью годами ранее Дик уже тогда считал, что война с Гитлером неизбежна. Его взгляды не были популярными; большинство из тех, кого я знал, включая многих в моей семье и большую часть семьи Дика, были против вступления Соединенных Штатов в войну в Европе. Это было вполне естественно с учетом ужасов Первой мировой войны, и такие настроения были гораздо более распространенными, чем мы признаем сегодня. Годом раньше нас с Диком пригласили стать членами Совета по внешней политике, и я помню убедительные аргументы Дика в пользу вмешательства в войну на стороне Англии. Многие из наших старейшин в Совете резко возражали.

Вскоре после окончания университета Дик женился на подруге своего детства Энн Олсоп, и у них появилось двое маленьких детей, Джордж и Комфорт. Дик был привязан к семье, однако его долг по отношению к стране и принципам, в которые он верил, были на первом месте. После вторжения Германии в Польшу он начал учиться на летчика, готовясь к началу войны. Он вставал в 5 час. утра, ехал на машине в аэропорт Флойд-Беннет на Лонг-Айленд и около часа учился летать, а потом отправлялся на работу в Тиффани к 9 час. утра.

В начале 1942 года, еще до его отправления в авиационное училище, Дик и я обедали в Гарвардском клубе. Ни у одного из нас не было никакого военного опыта, однако мы слышали сообщения из Европы и знали, что боевые летчики живут недолго. Дик сказал, что он вряд ли вернется с войны. Я помню его слова: «Дэвид, у меня замечательная жена и двое прекрасных детей. Надеюсь, я могу рассчитывать на тебя и Пегги, что вы позаботитесь о них, если со мной что-то случится». Я впервые в полной мере, понял глубину его убеждений и осознал, что вскоре могу потерять своего лучшего друга навсегда. Тихим и

напряженным голосом я заверил его: «Конечно, мы сделаем это, Дик. Ты можешь на нас рассчитывать».

Убежденность и решительность действий Дика восхищали меня, но у меня были сомнения относительно необходимости моего немедленного вступления в армию. Пегги только что родила нашего первенца Дэвида-младшего, и ей было нелегко адаптироваться к жизни в семье Рокфеллеров. Были у меня и сомнения относительно способности служить в армии. Я убеждал себя, что моя работа, связанная с военным производством, освобождает от действительной службы в армии. Конечно, Анна Розенберг могла позвонить куда надо, если я попросил бы ее об этом.

Меня отнесли к разряду III-A из-за наличия иждивенцев, а это означало, что в течение какого-то времени я не буду подлежать призыву. Поэтому посчитал, что необходимости в немедленном решении нет.

ТРЕВОЖНЫЙ РАЗГОВОР

И такой необходимости не было до тех пор, пока у меня не произошел тревожный разговор с мамой в ее гостиной в доме на Парк авеню, 740. Мои родители жили недалеко от нас, и я несколько раз в неделю заходил к ним. Однажды вечером мать заговорила о войне. Она с давних времен была пацифисткой и до Перл-Харбора считала, что Соединенные Штаты должны оставаться нейтральными. В то же время к концу 1930-х годов мать прониклась убеждением, что Гитлер и его союзники представляют серьезнейшую угрозу для Соединенных Штатов, и даже более того, для самых главных ценностей западной цивилизации. Ее доктор позже рассказывал мне, что когда перед нацистской военной машиной падала каждая из фишек домино - Австрия, Чехословакия, Польша и Франция, - у матери наблюдались тяжелые психосоматические реакции, она становилась чрезвычайно тревожной и физически больной.

Нет сомнений, что и наша беседа далась матери нелегко. Она спокойно, но твердо высказала свою точку зрения, что Соединенные Штаты должны будут сражаться, чтобы защитить наш образ жизни, и что мужчины, годные для службы, должны исполнить свою роль, записавшись в армию. Они не должны дожидаться призыва. Это было их долгом. Помню, как она сказала это слово: тихо, но выразительно. Я был поражен не потому, что она, казалось, изменила свое мнение относительно войны, а потому, что говорила мне: пришло время сражаться и, возможно, погибнуть в сражениях. Это встревожило меня и, очевидно, было также нелегким и для матери. Я знал, что мать была права и что я жил в иллюзиях. Обсудил этот вопрос с Пегги, и она согласилась.

В середине марта 1942 года я записался в армию в качестве рядового, хотя отец мог использовать свое влияние, чтобы я получил офицерское звание.

НАЧАЛЬНАЯ ВОЕННАЯ ПОДГОТОВКА

Мой базовый курс военной подготовки начался в Форте Джей на Говернорс Айленд[1] 1 мая 1942 г. Говернорс Айленд находится недалеко от южной оконечности Манхэттена. Я спал в казармах вместе с конюхами офицеров. В каждой из комнат в казарме находились несколько десятков призванных мужчин, спавших на двухэтажных койках. Я спал над одним из конюхов. По мере того как погода становилась более жаркой, «ароматы» от одежды моего соседа, отдававшей смесью конского пота и его собственного, становились все сильнее. Он был славный малый, малообразованный, однако мы хорошо ладили - за исключением запаха, - и я ценил его знания лошадей и многочисленные мелкие услуги, которые он оказывал мне.

Базовая подготовка включала бесконечные часы строевой подготовки, гимнастики, обучения тому, как обращаться с оружием, смазывать, разбирать и собирать его в полевых условиях, и, конечно, неизбежное дежурство по кухне. Вначале впечатление от армии было похоже на шок. Ощущения были одновременно пугающими, поскольку все было таким новым, и в то же самое время скучными и трудными. Я записался в армию, не слишком правильно оценивая свои физические способности справляться с тяготами армейской жизни и возможность к социальной адаптации. Я никогда не был хорошим спортсменом и не показывал хороших результатов в большинстве командных видов спорта. Обязательное время, отведенное на бейсбол, действовало мне на нервы больше, чем освоение приемов строевой подготовки. С самого начала я гадал, как мне удастся взаимодействовать с людьми из совершенно иной среды, с другими вкусами, другими навыками.

Как потом оказалось, эта базовая подготовка прошла удивительно хорошо. Подчинение военной дисциплине и установление отношений с людьми оказались гораздо меньшей проблемой, чем я ожидал. У меня было сильно выраженное чувство долга, и я выполнял то, что мне приказывали (возможно, это неудивительно с учетом моего воспитания), выполнение приказов было тем основным, что требовалось от мобилизованного.

Помню, как в какой-то момент нескольким из нас было приказано покрасить кухню в офицерской столовой. Я прилежно следовал инструкциям и красил более тщательно по сравнению с другими, у которых отношение к армейским приказам и к работе

было более легкомысленным. Конечно, я не делал это специально, однако произвел впечатление на офицера, командовавшего отделением, а также на других солдат. Они были удивлены тому, что Рокфеллеру не чужд физический труд. Я скоро понял, что не был таким уж неспособным и что могу уживаться и даже подружиться с людьми, с которыми у меня мало общего.

Из всех братьев записались в армию только Уин и я. Уин пошел в пехоту, прошел через школу кандидатов в офицеры в Форт-Беннинге и участвовал в боях на Тихом океане. Когда в судно, на котором он находился, произошло прямое попадание самолета с пилотом-камикадзе около Окинавы в 1945 году, он был серьезно ранен. Самый старший брат Джон вначале работал в Красном Кресте в Вашингтоне, а потом в 1943 году был произведен в лейтенанты флота. Он работал в специальной межведомственной группе в Вашингтоне под названием «Координационный комитет Госдепа, Военного министерства и министерства ВМФ», который планировал послевоенное государственное устройство Японии и Европы. Нельсон, будучи координатором по межамериканским делам, конечно, не подлежал призыву на военную службу. Лоранс не решил, что он хочет делать, и это было предметом несколько жестокого, но, тем не менее, смешного розыгрыша, который осуществили Пегги и я.

После первых нескольких недель начальной военной подготовки я мог возвращаться на уикенды домой, чтобы проводить их со своей семьей. Лоранс и его жена Мэри жили в квартире в том же самом здании по адресу Ист, 67-я стрит, квартира 115. Однажды в субботу они пригласили нас на обед. Пегги взяла бланк из кабинета отца и написала Лорансу письмо, подписав его словом «отец». В письме упоминался адмирал, который нажал на определенные рычаги и организовал для Лоранса немедленное зачисление в подводный флот. Все было оговорено: Лоранс должен был записаться и идти на учебу уже на следующей неделе. В заключение письма следовали сердечные слова отца, выражавшие гордость и теплые пожелания успехов мужественному сыну на «трудной службе для блага страны».

Говернорс Айленд (англ.) - «Губернаторский остров». - *Пр-им. ред.*

Пегги устроила так, что письмо было доставлено утром, так что Лоранс должен был увидеть его перед обедом. Когда мы прибыли, Лоранс был пепельно-серый. Он показал нам «письмо отца», и мы продолжали еще некоторое время играть в эту игру, однако скоро у нас не хватило пороху продолжать. Лоранс был настолько обрадован, когда мы сказали ему правду, что даже

забыл на нас рассердиться.

Позже Лоранс, который хорошо знал авиационную промышленность, поскольку вкладывал в нее деньги, был произведен в лейтенанты флота и занимался проектированием и производством самолетов.

БОЛЕЗНЕННЫЕ ПОТЕРИ

Я получил свои нашивки капрала вскоре после завершения базовой подготовки и был приписан к службе контрразведки на Говернорс Айленд. В августе я был направлен в Вашингтон для включения в специальную группу подготовки контрразведчиков для работы на Ближнем Востоке. В течение двух недель мы встречались в подвале незаметного государственного здания; ходили слухи, что в ближайшем будущем мы будем направлены в Каир.

В то время как я ожидал приказов, полковник Таунсенд Херд из командования разведки США попросил о моем переводе в его часть, которая вот-вот должна была быть направлена в Майами. Признаюсь, это оказалось приятным сюрпризом. Как бы то ни было, я не мог видеть себя в качестве «секретного агента» в каирских барах. Перевод состоялся, и в начале осени я явился для прохождения службы в Майами-Бич, где ко мне присоединились Пегги и маленький Дэвид. Мы сняли небольшой дом на острове Ла-Горс, и каждый день я ездил на работу на велосипеде. Мои обязанности не были особенно впечатляющими или важными - я был курьером и нес караульную службу.

В это время Дик Гилдер находился на воздушной базе в северной Флориде. Узнав, что его эскадрилья вскоре отправляется за океан, Дик добился получения 24-часового разрешения посетить нас перед отбытием. В день, когда он приехал, я нес караульную службу - следил, чтобы на лошадей полковника, находящихся в поместье Файерстоун, не падали кокосовые орехи!

Дик пришел, чтобы провести со мной часть той ночи. Мы не говорили о чем-то особенном, однако в то время все казалось важным, и меня очень тронуло, что он предпринял немалые усилия, чтобы повидать меня. Он напомнил мне об обещании, которое я дал ему в Нью-Йорке, и я сказал, что он может рассчитывать на нас. Когда меня сменили, мы отправились домой, чтобы провести несколько часов с Пегги. Рано следующим утром мы отвезли Дика на станцию. Когда отходил поезд, Пегги и я посмотрели друг на друга, почему-то мы знали, что больше никогда не увидим его.

Мы разговаривали с Диком в последний раз, когда он позвонил нам из своего дома в Тиринхэме, штат Массачусетс, непосредственно перед отбытием в Англию. Его эскадрилья заправлялась горючим в Гандере на Ньюфаундленде, после чего они вылетели, чтобы пересечь Северную Атлантику. Самолет

Дика и два других самолета бесследно исчезли. Позже Энн узнала, что самолеты были задержаны в Гандере из-за сигнала, что в двигателях кто-то покопался. Возможно, что причиной потери самолетов был саботаж. Война едва началась, но я уже потерял своего лучшего друга, а Энн осталась вдовой с двумя маленькими детьми.

Прежде чем война закончилась, погибли еще два моих близких друга. Уолтер Розен, мать которого играла на инструменте терменвокс, попытался вступить в армейский воздушный корпус, однако ему отказали из-за плохого зрения. Тогда он вступил в Королевские канадские военно-воздушные силы и погиб во время битвы за Британию. Билл Уотерс, с которым я делил жилище во время учебы в Лондонской школе экономики и который всего несколькими годами раньше стоял рядом со мной, смотря, как Гитлер марширует по улицам Мюнхена, погиб, когда его самолет разбился около города Кано в Нигерии. Он с экипажем входил в состав большой армады самолетов, летевших через Южную Атлантику и Африку и далее - через «горб» Гималаев в Нанкин для поддержки националистических сил Чан Кайши.

ШКОЛА КАНДИДАТОВ В ОФИЦЕРЫ

После нескольких месяцев, проведенных во Флориде, я попросил разрешение полковника Херда подать заявление в школу кандидатов в офицеры. Он сказал мне, что конкурс очень трудный, но наилучшие шансы быть быстро принятым состоят в том, чтобы подать заявление в Инженерную школу для кандидатов в офицеры в Форт-Бельвор, штат Вирджиния, имевшую репутацию наиболее «трудной» во всей системе. Мое заявление было принято, и я начал трудный трехмесячный курс в январе 1943 года.

Подготовка в школе для кандидатов в офицеры была значительно более напряженной по сравнению с базовой подготовкой как в интеллектуальном, так и в физическом отношении. В конце курса нам нужно было совершить марш-бросок на 20 миль, имея при себе винтовку М-1 и полевой рюкзак, весивший 80 фунтов. В ту ночь мы установили, а затем немедленно разобрали походные палатки в глубоком снегу и вернулись в лагерь к 5 час. утра, чтобы быть поднятыми на физзарядку двумя часами позже. Я с радостью обнаружил, что мог справляться с трудными и требующими дисциплины сторонами военной жизни, а также добиваться отличных результатов в классе.

Меня произвели в лейтенанты инженерных войск в марте 1943 года, и я получил приказ явиться в Центр подготовки военной разведки в Кэмп-Ричи, штат Мэриленд, после двухнедельного отпуска. Пегги была уже на довольно позднем сроке своей второй беременности, и я был рад короткому отпуску, который позволил мне побыть с ней в Нью-Йорке. Судьбе было угодно распорядиться, чтобы Пегги отправилась в больницу рожать Эбби спустя лишь несколько часов после того, как я отбыл в Кэмп-Ричи. По приезде мне сообщили об этом и предоставили трехдневный отпуск для поездки в Нью-Йорк, чтобы повидать Пегги и новорожденную дочку.

Двухмесячный курс в Ричи был посвящен подготовке офицеров для разведывательной работы в боевых частях пехоты. Упор подготовки делался на действия в боевых условиях. Мы изучали боевые порядки и боевую тактику как союзников, так и вражеских сил, учились чтению карт, методам разведки и овладевали техникой допроса военнопленных. Специфика отбора основывалась на знаниях иностранных языков и культуры зарубежных стран, что было необходимо для действий на

европейском театре, к которым нас в конечном итоге готовили.

В Кэмп-ричи я встретил интересных людей, жизнь которых в последующем пересекалась с моей жизнью: Филип Джонсон был тогда младшим архитектором, уже участвовавшим в работе по созданию Музея современного искусства; Джон Клуге, родившийся в Германии, позже основал компанию «Метромедиа»; Джон Оукс впоследствии был редактором редакционной страницы газеты «Нью-Йорк тайме»; армейский офицер Фред Хендерсон, в жилах которого текла кровь индейцев-апачей, после войны сделал карьеру в ЦРУ. Его сын Брайан начал работать в «Чейз Манхеттен бэнк» в 1960-х годах, а потом ушел на руководящий пост в фирме «Мэррил Линч».

После завершения курса я был назначен инструктором во французском отделении школы и оставался в ней в течение еще трех месяцев, преподавая организацию французской армии на французском языке. Это работа хорошо подготовила меня для решения задач, с которыми я столкнулся в последние годы войны в Северной Африке и Франции.

СЛ УЖБА В АЛ ЖИ Р Е

В конце августа 1943 года приятный период службы в Аппалачских горах пришел к концу. Красивым летним утром я вскрыл конверт с приказом, направлявшим меня в распоряжение Объединенного управления по сбору разведывательных данных (JICA) Военного министерства, и я должен был немедленно прибыть в Вашингтон.

Следующий месяц я провел в Пентагоне, где узнал, что буду направлен в подразделение JICA штаб-квартиры союзных войск под командованием генерала Эйзенхауэра в Алжире. То, что я мог свободно говорить по-французски, знание довоенной политической ситуации в Европе и время, проведенное в качестве инструктора в Кэмп-Ричи, вероятно, квалифицировало меня как «эксперта» по Франции - или, во всяком случае, так полагало Военное министерство.

Я отбыл из Вашингтона 23 сентября 1943 г. вместе примерно со 100 другими военнослужащими, втиснутыми в шумный продуваемый ветром самолет DC-4. Мы пересекли Северную Атлантику и совершили посадку в Прествике в Шотландии, сидя вдоль фюзеляжа на узких железных лавках с неглубокими выемками для ягодиц. Полет продолжался 13 час. и был весьма утомительным.

Я уже провел два дня в Прествике, ожидая транспорта в Северную Африку, когда столкнулся с Уильямом Франклином Ноксом, морским министром, с которым встречался, когда был студентом в Чикаго. Он предложил мне место в своем самолете с гораздо более комфортабельными сиденьями до Рабата в Марокко, откуда я смог бы добраться на военном самолете до Алжира.

Поскольку я попадал в зону боевых действий, мне выдали пистолет калибра 45, два магазина к нему, двадцать патронов, набор первой помощи, компас и подтяжки (которые я быстро потерял). Я также получил маленькие информационные буклеты с ценными советами относительно того, как себя вести в Северной Африке: «Никогда не курите и не плюйте перед мечетью», «Не убивайте змей или птиц. Некоторые арабы считают, что в них живут души умерших вождей», «Если вы видите взрослых мужчин, держащихся за руки, игнорируйте это. Они вовсе не являются гомосексуалистами». В одном из буклетов читателя убеждали, что пристальный взгляд на женщин-мусульманок или прикосновение к их чадре может вызвать беспорядки!

Эти материалы отнюдь не подготовили меня к красотам Алжира военного времени. Город растянулся на несколько миль в форме полумесяца вдоль аквамариново-голубого Алжирского залива. Современный французский город, построенный недалеко от порта, имел широкие бульвары, красивые государственные здания и частные виллы, расположенные среди парков, заполненных финиковыми пальмами и цветущими растениями. Неподалеку находился старый арабский город с извилистыми улочками, ослепительно белыми зданиями и изящными минаретами, на вершине находилась Касба - древняя мавританская цитадель. Вокруг города высились холмы Сахели, а в отдалении виднелись горы, расположенные вдоль побережья. В гавани было множество судов союзников, а улицы были заполнены военными со всего мира: американцами, британцами, австралийцами, индусами, южноафриканцами, а также арабами и берберами и, конечно, французами.

К моменту моего прибытия в Алжир реальная война все шире раздвигала свои границы. Африканский корпус Роммеля был изгнан из своего последнего бастиона в Тунисе, и в молниеносной кампании Эйзенхауэр захватил Сицилию. В начале сентября союзные силы пересекли Мессинский пролив и начали длительную кровавую кампанию, двигаясь вверх по Апеннинскому полуострову. Красота Алжира прикрывала борьбу, не выходившую на поверхность. Интенсивная битва внутри Французского комитета национального освобождения (КНО) за контроль над Северной Африкой, находившейся под гражданской и военной властью вишистского французского правительства, привлекала всеобщий интерес. В центре схватки стоял вопрос о том, кто будет контролировать КНО: генерал Анри Жиро или генерал Шарль де Голль.

Жиро был одним из руководителей короткой и неэффективной борьбы Франции с немцами в 1940 году. Захваченный в плен и интернированный, Жиро бежал из крепости Кенигштайн в Австрии и пробрался на неоккупированную территорию во Франции. Не запятнанный коллаборационизмом и глубоко уважаемый французским офицерским корпусом, Жиро представлялся идеальным кандидатом для замены адмирала Жана Франсуа Дарлана в качестве главы государства в Северной Африке. После убийства Дарлана в результате покушения в декабре 1942 года Жиро при полной поддержке президента Рузвельта и его старших советников стал командующим французскими вооруженными силами. Казалось, что вопрос о том, станет ли он и во главе политической структуры, являлся только вопросом времени.

Шарль де Голль, которому предстояло стать одной из величайших фигур послевоенного периода, в 1943 году был малозаметным военным с небольшим количеством последователей и незначительными финансовыми ресурсами. После поражения Франции в 1940 году де Голль организовал силы «Свободной Франции» из остатков армии, которые перебрались через Ла-Манш после Дюнкерка, и провозгласил французское правительство в изгнании. Хотя большинство во французском офицерском корпусе презирало де Голля, Черчилль уважал его боевой дух и убедил Рузвельта на конференции в Касабланке в январе 1943 года включить группу де Голля «Свободная Франция» в ту политическую структуру, которая создавалась в Северной Африке. Результатом было то, что два этих соперника были сведены вместе на «свадьбу под дулом ружья», и им было приказано разобраться с теми противоречиями, которые между ними существовали.

СОЗДАНИЕ РАЗВЕДЫВАТЕЛЬНОЙ СЕТИ

К тому моменту, когда я появился в Алжире, союз между Жиро и де Г оллем был в тупике. Они оба провели десять месяцев в бесконечных изощренных ходах, направленных друг против друга. В то время как де Голль явно одерживал верх в политической борьбе, отнюдь не было ясно, что он победит. В связи с их продолжающимся конфликтом требовались надежные разведданные как из-за возможных последствий конфликта для военных усилий, так и в связи с тем воздействием, которое это могло бы иметь для послевоенной Франции.

Объединенное управление по сбору разведывательных данных по Северной Африке (JICANA) состояло примерно из 10 офицеров и 30 человек рядового состава, собранных из всех разведывательных служб США. Мы работали в помещении на бульваре дю Телемли, а офицеры проживали в частной вилле на другой стороне улицы. Нашей главной задачей был сбор разведывательных данных, получаемых службами военной разведки, работающими в Северной Африке, и передача этого материала в Вашингтон и Лондон. JICANA функционировало в качестве центра обработки информации и почтовой службы. Это не было особенно трудной задачей и оставляло офицерам массу свободного времени, которое посвящалось дегустации весьма приятных местных вин и рысканью по ресторанам «черного рынка» в поисках отпускавшихся по карточкам деликатесов, недоступных для населения.

У меня эта работа вызывала разочарование. Я полагал, что буду принимать участие в гораздо более активной операции по сбору разведывательных данных, в которой найдет применение моя специальная подготовка. Полковник Байрон Суитцер, мой командир, думал по-другому. Являясь инженером с небольшой подготовкой в области разведки, полковник считал, что JICANA не имеет полномочий на подготовку собственных разведывательных донесений. Вскоре после прибытия я писал родителям, что «вероятно, никто не знает, чем я должен заниматься».

После нескольких недель, проведенных в сведении воедино отчетов, подготовленных другими управлениями, по мере чего я испытывал все большую неудовлетворенность, я спросил полковника Суитцера: не могу ли я попробовать попытаться составить отчет о политической деятельности и экономических условиях в регионе? После некоторых колебаний он согласился, и

я занялся созданием своей собственной разведывательной «сети» с нуля.

Честно говоря, это было почти невозможной задачей для человека в моем положении. Я был всего лишь лейтенантом и конкурировал с гораздо более солидными разведывательными службами, включая Управление стратегических служб под командованием полковника Уильяма Донована. Однако у меня было несколько преимуществ. Я говорил по-французски и понимал политическую и экономическую ситуацию лучше, чем многие другие. Кроме того, у меня были рекомендательные письма в адрес ряда влиятельных лиц, двое из которых оказали мне колоссальную помощь.

Анри Шевалье, генеральный менеджер компании «Стандард ойл оф Нью-Джерси» в Северной Африке, жил в Алжире в течение многих лет и имел широкие контакты с деловым сообществом по всей Северной Африке. Анри представил меня ряду *колонов* (алжирцы французского происхождения) и ряду других людей, оставивших Францию после немецкой оккупации. К последним относился Альфред Позе, влиятельный глава сети отделений Национального банка коммерции и промышленности в Северной Африке, который представил меня ряду влиятельных арабских бизнесменов и политических лидеров.

Премьер-министр Канады Макензи Кинг, старый друг отца, написал по моей просьбе письмо генералу Джорджу Веньеру, главному канадскому представителю в Северной Африке. Дружеские отношения, сложившиеся у меня с генералом Веньером, открыли мне доступ к дипломатам союзных стран и к членам КНО, познакомиться с которыми другим способом было бы трудно. Военный атташе генерала Веньера полковник Морис Форже пригласил меня принять участие в десятидневной поездке через Марокко с группой военных атташе. Эта поездка дала ряд новых контактов и более широкое понимание неустойчивого положения Франции в Северной Африке.

Я также начал встречаться с людьми, занимавшими высокие дипломатические посты в представительствах союзников при КНО и среди них - с послом Робертом Мерфи, подготовившим условия для высадки союзников в Северной Африке и бывшим твердым сторонником Жиро, также встретился с несколькими впоследствии известными вице-консулами Мерфи, такими как Риджуэй Найт, который позже работал со мной в «Чейз Манхэттен бэнк». Именно в Алжире я впервые подружился с Уильямом Пэйли, основателем компании CBS[1], который занимался программой психологической войны на театре военных действий, и с С.Д. Джексоном, одним из заместителей Пэйли, который

позже стал издателем журнала «Форчун».

За несколько месяцев я создал крупную сеть информаторов, имевших отличные позиции, что позволяло мне составлять содержательные отчеты об изменяющейся политической ситуации в Северной Африке. Полковник Суитцер увидел достоинства моей работы и предоставил мне свободу, даже включающую возможность совершать поездки - около 10 тыс. миль в джипе по Алжиру, Марокко и Тунису, а также двухнедельную поездку в Каир и Стамбул для углубления моих контактов с сотрудниками французской разведки. Вероятно, реакция из Вашингтона была положительной, поскольку не поступило приказов о том, чтобы я прекратил эти занятия.

ЖИРО ПРОТИВ ДЕ ГОЛЛЯ: ВЗГЛЯД ИЗНУТРИ

Наиболее ценными связями, которые я разработал, были контакты непосредственно в руководстве КНО. В частности, два человека позволили мне получить информацию о подоплеке соперничества между Жиро и де Голлем. Один из друзей матери представил меня помощнику де Голля Этьену Бурену де Розье. Подобно большинству других в свите де Голля Этьен держал солидную дистанцию по отношению к большинству американцев, однако ко мне он испытывал дружеские чувства и эпизодически предоставлял мне полезную информацию.

Еще более податливым оказался адъютант Жиро Леон де Розен. Бежавший после революции из России, Леон проделал свой путь наверх, начиная со случайной работы и став директором сборочного завода «Фиат» в Провансе. Он вступил во Французский иностранный легион в 1939 году и стал одним из помощников Жиро в конце 1942 года. Леон и я стали близкими друзьями, и он охотно предоставлял мне информацию о борьбе между де Голлем и Жиро, поскольку несомненно считал, что эта информация будет доведена до благосклонных ушей в Вашингтоне.

Даже Леон признавал, что политическая неспособность Жиро и его связи с консервативными политическими кругами делают его победу в политической борьбе с де Голлем трудной задачей. Де Голль, с другой стороны, был проницательным и безжалостным, и шаг за шагом переигрывал своего старого соперника. По мере того как шло время, Жиро оказывался во все большей изоляции, и когда я ехал по бульвару Республики, главной улице Алжира, видел все больше и больше французских флагов с лотарингским крестом, де Годлевским символом свободной Франции, которые висели рядом с просто трехцветным флагом.

К апрелю 1944 года борьба завершилась. Де Голль вытеснил Жиро из КНО и отправил его в изгнание в город Мостаганем около Орана. Несколькими неделями позже, уже после того, как Жиро пережил попытку покушения, Леон пригласил меня на уикенд. Я разговаривал с генералом в течение нескольких часов, и он детально рассказал мне о своем бегстве из тюрьмы, о месяцах в подполье на юге Франции и о

Colombia Broadcasting System - «Коламбиа бродкастинг

систем», крупнейшая общенациональная коммерческая телерадиокомпания в США. - *Прим. ред.*

продолжавшихся несколько недель переговорах с союзниками, приведших к вторжению в Северную Африку. Жиро был гордым человеком, обладавшим всеми качествами солдата, и он принял свое поражение с достоинством и печалью. Он представил мне интереснейшее виденье политической ситуации, имевшее важные последствия для послевоенного периода, о чем я и доложил в Вашингтон.

Многое в моих отчетах касалось антиколониального движения, которое набирало силу среди арабов и берберов по всему Магрибу. Это обстоятельство имело немалое значение, поскольку известно, что после войны правительство США поддерживало независимость колониальных территорий в Азии и Африке. В одном из отчетов я писал: «Германская пропаганда среди арабов Северной Африки не является более эффективной. Арабы поддерживают союзников. В Алжире в основе своей не существует враждебности между евреями и мусульманами... Главный антагонизм арабов направлен на колонов... Происходит быстрое распространение коммунизма... Конечной целью мусульман Северной Африки является, по их словам, политическое и экономическое равенство с другими национальными группами».

Мне было ясно, что, несмотря на то, что Алжир был включен во «французскую метрополию», арабы и берберы противились французскому контролю. Во время Второй мировой войны уже можно было видеть зарождение арабского мятежа, который привел к независимости Алжира в 1960 году. Однако прежде, чем это произошло, потребовалась жестокая колониальная война и едва не состоявшееся крушение Французской Республики.

Хотя мои обязанности в Северной Африке не были связаны с риском, случались и моменты чрезвычайной опасности. Ближе всего я столкнулся со смертью во время обычного полета из Марокко в Оран, причем причиной был отнюдь не вражеский огонь. Я летел на самолете DC-3, сидя благодаря воле случая вместе с Эдлаем Стивенсоном, который был в командировке в качестве помощника Нокса, бывшего в то время морским министром. Мы попали в сильную болтанку, усугубленную густыми облаками, скрывавшими наземные ориентиры. Самолет не был оборудован радаром, и пилот долго кружил, надеясь найти разрыв в облаках. Глядя через плечо пилота, я видел, как стрелка указателя уровня топлива зловеще указывает на пустой бак. Пилот, видимо, нервничал. Эдлай позеленел, и я, вероятно, выглядел не лучше. В качестве последней меры пилот направил

самолет вниз через облака, чтобы найти ориентиры, надеясь, что мы не врежемся в какую-нибудь вершину прибрежного хребта. Мне показалось, что мы спускались вечность и вышли из облаков над посадочной полосой на высоте приблизительно 30 метров. Пилот благополучно приземлился, прозаически закончив этот тревожный полет.

ДОМОЙ И ОБРАТНО

В июле 1944 года полковник Суитцер организовал мне поездку в качестве курьера для сопровождения нашей почты с разведданными в Вашингтон. По прибытии мне предоставили отпуск на 15 дней, чтобы я мог навестить Пегги и детей. Их было теперь трое: Нива, самая маленькая, родилась в июне, и мне предстояло увидеть ее в первый раз. Это был приятный момент, выпадавший немногим военнослужащим. Отпуск также дал мне возможность сказать Пегги, как я ее люблю, как мне ее не хватает и насколько важна она в моей жизни. У нее были причины для волнений, поскольку мои письма, хотя и были частыми, но приходили с задержкой в несколько недель. Трудность заключалась в том, что действовала система почты «V»; письма писались на одном листке бумаги, потом подвергались цензуре, снимались на микрофильм, чтобы уменьшить размер для отправления в Соединенные Штаты, уже там увеличивались до нормального размера и, в конечном счете, отправлялись по почте. Этот сложный процесс причинял Пегги много волнений и тревоги. Моя побывка была болезненно короткой. Едва мы стали привыкать друг к другу, как мне уже нужно было уезжать.

ЮГО-ЗАПАДНАЯ ФРАНЦИЯ

Я вернулся в Алжир непосредственно перед вторжением союзников в южную Францию в августе 1944 года. Город превратился в тихую заводь, и дел у меня было мало. Я отчаянно хотел перевода и, в конечном счете, в начале октября получил новый приказ о переводе меня на временной основе в подразделение «Т», фронтовую разведывательную часть, приданную 7-й армии генерала Александра Пэтчаа, которая двигалась на север вдоль Роны с тем, чтобы соединиться около Лиона с силами генерала Джорджа Паттона, командовавшего 3-й бронетанковой армией.

Я приехал в часть, находившуюся около Дола, в восточной Франции. Фронт находился на расстоянии всего лишь нескольких миль, и в направлении Рейна шло непрерывное движение людей и материалов, постоянно была слышна артиллерийская канонада.

Подразделение «Т» было творением полковника Джеймса Пампелли, который был заместителем командира JICA в Алжире, когда я впервые приехал туда. Задача подразделения заключалась в том, чтобы двигаться с передовыми боевыми частями и захватывать существенно важную научную и технологическую информацию до того, как враг сможет ее уничтожить. Однако меня полковник собирался использовать по-другому. На него произвела впечатление моя работа в Алжире, и он попросил о моем переводе с тем, чтобы я взял на себя особое задание. Он рассказал мне, что штаб Эйзенхауэра располагает недостаточно надежной информацией об огромной территории к западу от Роны и к югу от Луары, которая была обойдена стороной в ходе быстрого преследования германских армий, отступавших по направлению к Рейну. Были сообщения о немецких частях СС, действовавших на этой территории, и другие данные о том, что движение Сопротивления, руководимое французскими коммунистами, контролирует большие участки территории и может поднять мятеж в подходящее время. Имелись сведения, что вдоль границы с Испанией по-прежнему активны части испанской республиканской армии. По мере того как группы Сопротивления сводили старые счеты, наказывая коллаборационистов с помощью проходящих под барабанный бой военно-полевых судов и массовых расстрелов, существовала опасность, что эта ситуация может переродиться в гражданскую войну.

Полковник Пампелли приказал мне оценить политическую ситуацию, состояние экономики, а также степень, в которой

иностранные войска или внутренние радикальные группы представляли угрозу силам союзников или власти нового французского правительства на крайнем юго-западе Франции. Хотя Пампелли дал мне общую идею задачи, мне нужно было самому определить собственные действия.

ВСТРЕЧА С ПИКАССО

Поскольку успешное завершение этой миссии потребовало помощи вновь созданного французского временного правительства, я направился в Париж с тем, чтобы попросить о помощи у некоторых из своих старых друзей из Алжира, которые перебрались во Францию вместе с де Голлем. Я провел несколько дней, посещая правительственные учреждения, а также Второе бюро[1] армии и взял несколько писем, адресованных «тому, кого это может касаться», которые оказались необычайно полезными.

Однажды утром я столкнулся с Анри Ложе, бывшим ректором алжирского университета, который был членом КНО в Алжире. Он пригласил меня отобедать с ним в доме его любовницы мадам Куттоли, содержавшей художественную галерею в Париже и с которой до войны имела дело моя мать. Ее престарелый муж, впадавший в старческий маразм, бывший сенатор из Департамента Константин в Алжире, был прикован к креслу-каталке в своей спальне наверху. К моему восхищению, четвертым за столом нашего обеда оказался Пабло Пикассо, который, как проинформировал меня Ложе, также был любовником мадам Куттоли до войны.

Пикассо еще не стал великим художником, которым ему было суждено стать, но был уже хорошо известной личностью. Он держался спокойно и не разговаривал много о своих делах во время войны, которую спокойно провел на юге Франции. По возвращении в Париж осенью 1944 года он немедленно вступил в Коммунистическую партию. Тем не менее, вел себя в отношении меня тепло и дружественно и был рад, что мать имела коллекцию его ранних рисунков и эстампов, которые она приобретала через мадам Куттоли в Нью-Йорке еще до войны.

Это был памятный и несколько странный обед. Престарелый сенатор оставался наверху, в то время как его жена, Пикассо, Ложе и я поглощали обильный обед. Ни мадам Куттоли, ни ее друзья, с которыми ее связывали амурные отношения, не чувствовали ни малейшего неудобства в связи с их прошлыми или существующими отношениями, даже когда мы все навестили мужа в его спальне.

ОТРЕЗАННЫЙ ОТ МИРА

Я вернулся в Ла-Нёвилль в начале ноября 1944 года с тем, чтобы провести окончательную подготовку к поездке. Полковник Пампелли выделил мне джип и молодого водителя Бадди Кларка, который раньше был кучером, а теперь также выполнял работу стенографиста. Мы взяли на буксир небольшой открытый прицеп, заполненный 20-литровыми канистрами с бензином и большим количеством военных пайков, поскольку на территории, куда мы отправлялись, как горючее, так и продовольствие были в дефиците. Бадди и я должны были рассчитывать исключительно на самих себя на протяжении всего шестинедельного периода. Я не помню никакого другого периода в своей жизни, когда я оказался бы настолько полностью отрезан от остальной части мира в течение столь длительного срока.

Территория, куда мы отправились, включала древние земли Лангедока, Миди и Гаскони. Это была замечательная поездка через некоторые из наиболее красивых мест в Европе. Последний урожай уже был убран, и находившиеся на удалении пики Пиренеев белели первым зимним снегом, когда мы ехали из Перпиньяна в Тулузу. На расстоянии всего лишь нескольких сот миль отсюда миллионы людей схватились в чудовищной битве.

Мы посетили провинциальные столицы Ним, Монпелье, Перпиньян, Тулузу, По и Бордо, и я встретился с новыми префектами, назначенными де Голлем. Меня хорошо принимали, и у меня не было трудности в плане того, чтобы побудить их рассказать о политической и экономической ситуации в их районах. Я также разговаривал со многими людьми, встреченными по пути, которые представляли разные социальные слои и

Разведывательная служба. - *Пр-им. ред.*

точки зрения. Во многих местах, которые мы посетили, мы были первыми американцами, которых кто-либо видел после 1940 года. Это была интересная и в ряде случаев эмоциональная миссия.

Вернувшись в Ла-Нёвилль в середине декабря, я продиктовал отчеты по каждому *департману,* которые были направлены в штаб-квартиру союзных войск и в Вашингтон. Я не нашел никаких данных, которые бы подтверждали сообщения о подрывных элементах, находящихся на этой территории, однако существовала огромная политическая и экономическая неопределенность, а также тревога в отношении дальнейшего

хода войны. С учетом приближающейся зимы и скудных запасов продовольствия и топлива, отмечалось мной, ситуация может быстро ухудшиться, если туда не будут направлены дополнительные ресурсы[1].

СБОР РАЗВЕДЫВАТЕЛЬНЫХ ДАННЫХ В ПАРИЖЕ

Хотя я надеялся на то, что останусь во Франции после завершения своей миссии, у армии были другие планы. Я был отправлен обратно в Алжир и провел там одинокое Рождество, ожидая новое назначение. Наконец, в феврале 1945 года, непосредственно после моего производства в капитаны, я получил приказ явиться в Париж в качестве помощника военного атташе.

Через несколько недель американским военным атташе был назначен генерал Ральф Смит. Генерал Смит служил во Франции во время Первой мировой войны, женился на француженке и хорошо говорил по-французски. Он сражался на Тихом океане и командовал наступательной операцией на остров Макино в 1943 году. В качестве помощника генерал Смит привез с собой капитана Уоррена Т. (Линди) Линдквиста, который за храбрость на Макино получил Серебряную звезду. Линди и я подружились, и мы также хорошо ладили с генералом Смитом, который пригласил нас остановиться в доме на бульваре Сен-Жермен, где он был расквартирован. И в этот раз мои функции как помощника атташе не были четко определенными. Генерал Смит был боевым офицером, опыт разведывательной работы у него был небольшой. Когда я рассказал ему, чем занимался в Северной Африке и юго-западной Франции, он предложил, чтобы я организовал аналогичное подразделение для политической и экономической разведки, подчиняющееся непосредственно ему. Он определил, чтобы Линди работал со мной вместе с двумя лейтенантами, один из которых по имени Ричард Дэйна был моим другом по Нью-Йорку и, как и Линди, стал работать у меня и после войны.

Я создал разведывательное подразделение на основе моих контактов с членами правительства де Голля. Довольно быстро мы были в состоянии получать отчеты о временном правительстве и о внутренних конфликтах. Мы особенно внимательно наблюдали за конкурирующими французскими разведывательными службами, Вторым бюро армии - секретной службой де Голля и остатками разведывательного аппарата Жиро. Мы узнали, что Жак Сустель, руководитель операции у де Голля, был выгнан после «горячих дебатов в кабинете». Его заменил Андре Деваврен, который использовал свой военный псевдоним «полковник Пасси». Считалось, что полковник является членом

группы кагуляров, группы правых, которые почти свалили правительство народного фронта Леона Блюма в попытке переворота в 1937 году. Я написал отчет с информацией о Пасси годом раньше, говоря: «В Алжире есть мало людей, которых боятся, не любят или которым не верят больше, чем им... Он открыто выразил желание получить контроль над французской полицией с тем, чтобы устранить те элементы, которые он считает нежелательными».

Несколько наивно я разослал анкету в военные командные инстанции США, запрашивая все материалы о французской разведке. Неудивительно, что полковник Пасси узнал о моих запросах. Хотя этим занимались все, отнюдь не было хорошим тоном быть пойманным на шпионаже в отношении союзников. Через несколько дней полковник Пасси вызвал меня в свой кабинет и пригласил сесть дружеским жестом руки. Казалось, что он в хорошем настроении. Мы дружелюбно разговаривали, а потом он сказал: «Капитан Рокфеллер, мы понимаем, что есть информация, которую вы хотели иметь относительно наших служб». Он посмотрел на меня и поднял брови, как бы говоря: «Разве это не так?» Я кивнул головой. Я мог бы сказать, что он, безусловно, наслаждался моим смущением. «Но, дорогой капитан, - продолжал Пасси, - на самом деле, все это может иметься в вашем распоряжении, просто если вы попросите об этом. Пожалуйста, скажите мне, что вы хотели бы иметь, и мы будем рады предоставить вам эту информацию». Я поблагодарил его за предложение и постарался поскорее уйти.

К счастью, не все наши усилия были столь бездарными. Мы подготовили большую серию отчетов относительно критической экономической ситуации и еще более неустойчивой политической ситуации. Де Голль сталкивался с серьезными трудностями к концу весны 1945 года. Его высокомерие, негибкость и сосредоточенность на чем-то одном - те качества, которые были столь важными для его политического триумфа над Жиро в Алжире, - создали серьезные проблемы, когда французы начали заниматься формированием постоянного правительства и написанием новой конституции. Не прошло и года, как он потерял власть.

Более чем четыре десятилетия спустя я обнаружил, что мои отчеты сохранились, и я смог получить их копии из Национального архива в Вашингтоне.

ПОСЛЕДСТВИЯ ВОЙНЫ

4 мая немцы сдались, и Париж отпраздновал День Победы. Это был прекрасный весенний день, который превратился в наполненный диким весельем вечер. Посольство закрылось, все мы отправились на улицы, где торжество продолжалось всю ночь. Той ночью и в течение короткого времени после нее можно было пережить уникальное ощущение того, что парижане относятся к тебе дружески именно потому, что ты являешься американцем.

Париж, в физическом плане не тронутый войной, был необыкновенно красив. Трудности, вызванные войной, фактически подчеркнули многие очаровательные стороны города. Бензин строго нормировался, и поэтому улицы практически были без автомобилей, а были заполнены женщинами на велосипедах, ехавшими домой с рынков с длинными батонами хлеба под мышкой.

Мне хотелось вернуться домой, однако я еще не заработал достаточно «очков», чтобы быть демобилизованным. В то же время генерал Смит направил меня в несколько интересных поездок. Одна из них лишь через десять дней после капитуляции привела меня во Франкфурт и Мюнхен. Бомбардировки союзников почти полностью уничтожили оба города, и степень разрушения производила шокирующее воздействие. Я повидал во Франкфурте своего старого гарвардского друга Эрнста Тевеса, впервые с 1938 года. Эрнст стал работать добровольцем на оккупационные власти США, как только кончилась война. Наша встреча была трудной, и рассказ Эрнста о его военных годах слушать было нелегко. Он не вступил в нацистскую партию, однако компромиссы, на которые ему пришлось пойти для того, чтобы семейное предприятие продолжало работать, способствовали размыванию его принципов и огрублению ценностей.

В Мюнхене я зашел на Каулбахштрассе, где жил в семье Дефреггеров в 1933 году. Улица была покрыта щебнем, и большая часть домов разрушена. Каким-то образом дом Дефреггеров избежал серьезного разрушения, и семья приветствовала меня у дверей. Они были поражены и рады видеть меня и собрались вокруг, пожимая мою руку и задавая вопросы. Я был рад увидеть их и испытал чувство облегчения от того, что они пережили войну. Однако мне было странно видеть их вновь после столь долгих лет. Между нами теперь стояла война и ее ужасные страсти: смерть Дика Гилдера, Уолтера Розена и Билла Уотерса;

разрушения, которые я видел во Франции и Германии; растраченные годы, проведенные в разлуке с семьей. Конечно, Дефреггеры не начинали войну, а на самом деле пострадали от нее, однако ужасная трагедия началась в этом городе, и я видел, как его «злой гений» шествовал по улицам Мюнхена всего лишь несколькими годами ранее.

На следующий день я посетил Дахау. Печально известный концентрационный лагерь, находящийся среди невысоких холмов к северу от Мюнхена. Это дало мне не осознанное раньше понимание ужасов нацистского режима, полные масштабы которых мы открыли для себя только с течением времени.

ВОЗВРАЩЕНИЕ ДОМОЙ

В августе дядя Уинтроп проезжал через Париж, и мы разговаривали с ним о моих планах на будущее. Он сказал, что логическим путем для меня является карьера в «Чейз нэшнл бэнк», председателем правления которого он был. Я не дал ему твердого ответа, но сказал, что серьезно об этом подумаю.

Приказ, отзывавший меня в Вашингтон, пришел в начале октября. Я написал Пегги, что не могу выяснить дату моего отбытия и, вероятно, не смогу уведомить ее, когда я это узнаю. Пегги была столь нетерпеливой, что приехала в Вашингтон и жила у Нельсона в его доме на Фоксхолл-роуд. В течение недели каждый день она ездила в аэропорт и с надеждой смотрела на толпы прибывающих военнослужащих, каждый день возвращаясь домой разочарованной. Наконец, я сел в самолет, который приземлился в Нью-Йорке. Я немедленно позвонил ей, однако прошел еще один день, прежде чем я смог встретиться с ней в Вашингтоне.

Пегги и я были счастливы опять быть вместе, и трудно найти слова, чтобы описать мои чувства, когда я увидел трех своих детей: Дэвида, Эбби и Ниву, хотя для них я был незнакомцем. Прошло некоторое время, прежде чем они поняли, что я был отцом, а не просто их конкурентом за время и внимание их матери.

Военные годы не прошли бесследно. В то время как я путешествовал и знакомился с интересными людьми, Пегги пережила иное. Она переносила ограничения, связанные с нормированием, и находилась в постоянном страхе, что я не вернусь. Для нее это было одинокое и трудное время. Я не знал того, что Пегги конфликтовала со своей матерью, которая обращалась с ней, как с ребенком, диктуя ей, как одеваться, как обставлять наш дом и как воспитывать детей. Пегги противилась этому, однако не могла противостоять ей. Она рассказала мне об этом лишь спустя много лет. Она находилась под огромным психологическим давлением, что вызывало периодически появлявшуюся у нее депрессию.

Пегги боролась с депрессией в течение более двух десятилетий. В конце концов она порвала отношения с матерью и обратилась за консультацией к психотерапевту. В итоге она преодолела свои проблемы и последние двадцать лет ее жизни были самыми счастливыми.

Мужчины моего поколения часто говорят о своей военной

службе как о хорошей или плохой. Для меня война сложилась хорошо. Вначале у меня не было ясной картины, и я чувствовал опасения, однако вскоре научился адаптироваться и затем понял, как эффективно использовать приобретаемые навыки на благо моей страны. Я смотрю на военные годы как на ценнейший период обучения и подготовки и как на испытательный полигон в отношении многого того, чем я стал заниматься позже в своей жизни. Среди прочего я открыл для себя ценность установления контактов с занимающими важное положение людьми для достижения конкретных целей. Это было началом процесса поиска взаимодействия с людьми, чем мне пришлось заниматься на протяжении всей дальнейшей жизни.

ГЛАВА 10 НАЧАЛО КАРЬЕРЫ В «ЧЕЙЗЕ»

Вскоре после возвращения домой я принял предложение моего дяди Уинтропа Олдрича пойти работать в «Чейз-бэнке». Это было нелегким решением, поскольку у меня по-прежнему оставался серьезный интерес к работе в государственном секторе или в какой-либо благотворительной организации. Я обсудил имевшиеся у меня альтернативы с рядом людей, включая Анну Розенберг, которая думала, что работа в «Чейзе» будет для меня хорошей подготовкой на год или два, но что я «не сочту эту работу достаточно интересной, чтобы посвятить ей карьеру». Анна ошиблась. На самом деле, на протяжении следующих 35 лет я погрузился в интересную и богатую жизнь коммерческого банкира. За эти годы мне представилась не одна возможность занять должность в правительстве или стать послом. Я не принял этих привлекательных предложений, однако не сожалею об этом, поскольку моя служба в «Чейз-бэнк» ставила передо мной интересные и трудные задачи и открыла мне иные, но приносившие не меньше удовлетворения, пути к участию в общественных и государственных делах.

«ЧЕЙЗ НЭШНЛ БЭНК»

Банк, в который я поступил в апреле 1946 года, представлял собой солидную организацию с замечательной историей. «Чейз нэшнл бэнк» был создан в 1870-х годах, вырос за счет ряда слияний в начале XX века и после войны стал крупнейшим коммерческим банком страны. В конце 1945 года «Чейз-бэнк» обладал общими активами на сумму 6,1 млрд. долл., его депозиты составляли 5,7 млрд., и в нем работали 7000 сотрудников, многие из которых, подобно мне, были недавно демобилизованы из армии. «Чейз» особенно гордился тем, что он был самым крупным и лучшим «оптовым» банком в стране, обслуживая потребности в кредитах для крупных корпораций США, служа в качестве «банкирского банка» для тысяч национальных и иностранных корреспондентских банков и финансируя значительную часть внешней торговли. В то же время «Чейз» проявлял малый интерес к «розничной» стороне банковской деятельности и к расширению своих международных операций - двум областям, которые меня особо интересовали и которые я активно развивал на протяжении последующих 30 лет.

«СЕМЕЙНЫЙ» БАНК РОКФЕЛЛЕРОВ

«Чейз» часто называли «семейным» банком Рокфеллеров, полагая, что мы владели этим банком или, по крайней мере, контролировали его. Ни то, ни другое не было правдой, хотя на протяжении многих лет наша семья была тесно связана с «Чейзом». В начале столетия дед приобрел акции ряда нью-йоркских банков, включая один из предшественников «Чейза» - «Эквитэбл траст компани». В 1921 году он передал отцу свои акции в «Эквитэбл», составлявшие приблизительно 10% процентов всех акций этой компании, что сделало его самым крупным акционером этого банка.

Однако никто в нашей семье не играл какой-либо прямой роли в управлении банком до конца 1929 года, и даже тогда такой поворот оказался результатом необычного стечения событий. Юридическая фирма, обслуживавшая «Эквитэбл», а именно «Мёррэй и Прентис», на протяжении многих лет занималась корпоративными и трастовыми делами нашей семьи. Мой дядя Уинтроп Олдрич, младший брат матери, поступил в эту фирму в 1918 году и быстро вырос в ней, став одним из старших партнеров. Фирма наряду с другими клиентами обслуживала и «Эквитэбл траст».

После крушения финансового рынка в 1929 году отец и другие акционеры были озабочены вопросом стабильности «Эквитэбл». Короткое время спустя, когда президент «Эквитэбл» внезапно умер, отец предложил, чтобы Уинтроп временно занял его место. Уинтроп неохотно принял это предложение, настаивая, что он займет эту должность только на один год.

После того как Уинтроп стал президентом, он начал искать партнера в банковском мире для укрепления своих позиций и приобретения большего веса на внутреннем рынке. «Чейз-бэнк», один из самых сильных американских банков в стране, оказался таким партнером. В начале 1930 года Уинтроп провел переговоры об объединении с «Чейз-бэнк», создав структуру, которая на тот момент оказалась крупнейшим банком в мире. Отец всемерно поддерживал это объединение и получил два из двадцати пяти мест в совете директоров нового банка. Хотя в результате объединения доля акций, которыми он владел, снизилась примерно до 4%, отец оставался самым крупным акционером объединенного банка. После слияния Альберт Уигген, известный и добившийся больших успехов председатель правления «Чейза», стал председателем правления объединенного банка, а Уинтроп

принял на себя президентские функции.[18]

УИ Н ТР ОП О Л ДР И Ч

Уинтроп Олдрич был красивым человеком со светло-голубыми глазами и довольно характерным для Олдричей носом, который унаследовал и я. Он был необыкновенно обаятелен и хорошо известен в нью-йоркском обществе, однако по мере того, как росли его престиж и положение, у него появилась изрядная доля напыщенности.

Дядя Уинтроп, как он позже рассказывал мне, серьезно намеревался вернуться в свою юридическую фирму вскоре после объединения банков. Однако в конце 1933 года в ситуации произошли драматические изменения, когда Альберт Уигген признался на слушаниях в Конгрессе, что давал крупные ссуды из денег банка самому себе и сотрудникам на льготных условиях и что они во время крушения рынка в 1929 году заработали 10 млн. долл., продавая акции «Чейз», которых у них фактически не было. Под сильным давлением отца, который пришел в ужас от этих разоблачений, Уигген и два других руководящих сотрудника с позором ушли в отставку. Совет директоров «Чейза» решил, что Уинтроп, давно известный как сторонник этики в деловой практике и банковских реформах, был наиболее квалифицированным человеком, чтобы провести банк через фазу кризиса, и убедил его остаться в качестве председателя совета директоров.

Уинтроп настаивал, что вскрытые нарушения оправдывались тем, что коммерческие банки имели право владеть дочерними банковскими конторами, занимавшимися инвестиционной деятельностью, что облегчало практику «внутренних сделок», чем и занимались Уигген и другие. В 1933 году Уинтроп выступил с показаниями перед Конгрессом, убедительно поддерживая две основные структурные реформы, принятые в том году: Закон Гласса-Стигалла, который отделил коммерческую банковскую деятельность от инвестиционной банковской деятельности, и Закон о ценных бумагах и биржевых операциях, создавший Комиссию по ценным бумагам и биржевых операциях и обязывавший корпорации регистрировать свои акции и представлять регулярные и полные отчеты о своем финансовом положении.

Уолл-стрит и американское банковское сообщество относились к Уинтропу с уважением, и на протяжении 20 лет его нахождения у руля «Чейз» процветал. Уинтроп, однако, не имел подготовки банкира и редко занимался вопросами повседневной

операционной деятельности банка. Он предпочитал оставаться в роли государственного деятеля от бизнеса и стал влиятельным представителем, выступавшим от имени банковского сообщества Соединенных Штатов. Отрицательной стороной того, что Уинтроп был отдален от повседневной деятельности «Чейза», было то, что в повседневной работе банка доминирующую роль играли кадры старших сотрудников, обладавшие более ограниченными взглядами на банковскую деятельность, а это препятствовало развитию эффективной структуры управления и организации.

«ЧЕЙЗОВСКАЯ» КУЛЬТУРА

Мне не потребовалось много времени, чтобы обнаружить что «Чейз», безусловно, имел как очень сильные стороны, так и некоторые серьезные слабости. Как мне виделось, наиболее серьезными среди последних были наши упущения в области управления и наше ограниченное присутствие в международной деятельности. Хотя банк был мощным и влиятельным, во многих отношениях он продолжал оставаться созданием эпохи гораздо более простых отношений. У нас не было ни бюджета, ни подробного бизнес-плана, ни формальной организационной структуры. Иными словами, мы располагали лишь немногими инструментами из числа тех, которые считаются важными для эффективного управления большим и сложным финансовым предприятием. Я вспоминаю, как я пришел к Уинтропу и сказал, что, с учетом тех проблем, которые стояли перед «Чейзом», а именно, медленным ростом и вызывающим беспокойство сокращением депозитов, было необходимо иметь бюджет, поскольку бюджет мог помочь нам в планировании будущего и помочь в более разумном размещении наших активов и персонала. Ответ Уинтропа заключался в том, что у банка никогда не было бюджета и поэтому нет оснований принимать бюджет сейчас.

Еще одной проблемой являлись узкие взгляды и предрассудки корпуса служащих «Чейза». Лишь немногие из них имели университетские степени. Большинство выросло на местах, начав свою карьеру с работы в качестве банковских клерков или кассиров. При наличии некоторых важных исключений они как группа не обладали широтой видения или пониманием тех политических и экономических факторов, которые могут оказывать влияние на банк или на их профессиональную деятельность. Большинство сотрудников «Чейза» придерживалось той мысли, что «науке» банковской деятельности: финансирование, бухгалтерский учет и арбитраж - можно было научиться, однако «искусству» банковской деятельности, ее реальному содержанию можно было научиться только после продолжительного периода ученичества - это мнение, насколько я знал, шло еще со времен Медичи.

В свое время такая система давала очень хорошие результаты: от наших сотрудников, ведающих предоставлением кредитов, всегда требовалось соблюдение жестких норм отчетности и кредитного анализа. Однако сотрудники «Чейза»

имели тенденцию пренебрежительно относиться к новым дисциплинам управления - работе с кадрами, планированию, маркетингу и связям с общественностью, считая, что эти вопросы недостойны времени и внимания сотрудников, занимающихся предоставлением кредитов. По мнению старой гвардии, которая занимала доминирующее положение в банке даже в 1960-х годах, сотрудник, который выдавал хорошие займы, приносившие прибыль, был образцовым банковским служащим; все прочее оставалось на долю тех, кто обладал меньшими талантами.

В ВАГОНЕ МЕТРО С ЗАРПЛАТОЙ 3500 ДОЛЛАРОВ В ГОД

На протяжении моих первых двенадцати лет работы в «Чейзе», до тех пор пока я не занял в 1957 году пост вице-председателя, я ездил на работу по линии подземки вдоль Лексингтон-авеню. Подобно многим другим пассажирам я стал специалистом по сворачиванию газеты в продольном направлении, чтению в положении стоя, когда одна рука держится за ручку, а портфель зажат между ног.

В атмосфере, когда ни высшее образование, ни навыки управления не считались важными активами, я отнюдь не рекламировал то, что обладал степенью доктора философии по экономике. Это могло показаться проявлением неспособности к практической работе. Однако я высказал Уинтропу Олдричу мнение, что наличие у меня степени по экономике означало по меньшей мере, что мне было не обязательно проходить отличную программу подготовки в банке по кредитованию, и, к сожалению, он согласился. Мне было тридцать лет, и я хотел расти в карьерном плане; в моей голове было полно более интересных картин, чем анализ балансовых ведомостей и балансов прибыли. Это было решением, о котором я сожалею, и позже, когда я пытался изменить культуру банка, мне конечно же пришлось заплатить за это. Это означало, что я никогда не говорил на языке, который использовали те, которых я пытался убедить. Это обстоятельство только усиливало убеждение многих, что, в любом случае я никогда не был *настоящим* банкиром.

Выпускники новых курсов по вопросам кредита начинали работать в качестве технических сотрудников и становились банковскими служащими примерно через год, если они показывали хорошие результаты. Я начал работу в качестве ассистента управляющего, что было самой низкой категорией банковского служащего, в иностранном отделе с годовой зарплатой в 3500 долларов. Меня определили за один из двадцати или тридцати деревянных столов в комнате, которая простиралась на всю длину десятого этажа по адресу Пайн-стрит, 18. Около каждого из столов было два стула, по одному с каждой стороны - для клиентов и/или для секретаря группы. Тут я и провел свои первые три года в «Чейзе».

Джером (Пэки) Уэйс, занимавший должность директора по кадрам в нашем департаменте, провел меня путем ротации по 33

географическим и функциональным подразделениям в иностранном отделе. Это было моим первым знакомством с тем, как работает банк, но полной ясности в результате не возникло. Я хотел убедиться, что понимаю роль каждого подразделения, поэтому я делал заметки после завершения ознакомления с каждым из них. Хотя у меня никогда не было систематического образования по организации управления, я не мог понять целесообразность структуры, в которой 33 подразделения подчинялись непосредственно одному лицу. Я предложил в качестве альтернативного варианта сгруппировать подразделения таким образом, чтобы главе отдела Чарльзу Кэйну непосредственно подчинялись только шесть или семь менеджеров. Реакция Чарли была вежливой (я боюсь, что моя фамилия заставила его быть более вежливым, чем он мог быть в другой ситуации), однако в структуре департамента не произошло никаких изменений.

ЕВРОПА: ОТСУТСТВИЕ ВИДЕНИЯ ПРОБЛЕМЫ МАРКЕТИНГА

Основной функцией иностранного отдела было поддержание связей с нашей глобальной сетью, состоявшей из более чем тысячи корреспондентских банков, тесно связанных с нашим основным бизнесом финансирования международной торговли сырьевыми товарами, такими как кофе, сахар и металлы. «Чейз» требовал, чтобы эти корреспондентские банки имели достаточные «компенсирующие балансы» на открытых у нас счетах. Это чрезвычайно прибыльные, беспроцентные депозиты, являвшиеся основной частью нашей депозитарной базы. Сотрудники, занимавшиеся кредитными вопросами внутри страны, рассматривали их как единственный ценный аспект нашей международной деловой активности. Мы не осуществляли гарантии и страхования деловых сделок, а также не финансировали объединение компаний и приобретение компаний.

Хотя «Чейз» располагал лишь скромной сетью из девяти отделений, рассеянных по Европе, Карибскому региону и Дальнему Востоку, Уинтроп усматривал для «Чейза» в зарубежных странах реальные возможности. На самом деле именно это было одним из тех моментов, о которых он говорил со мной во время нашей встречи в 1945 году. Его энтузиазм в отношении международного бизнеса был одной из главных причин, почему я решил пойти в «Чейз».

Первой задачей, которую я получил в иностранном отделе, была задача по обеспечению «нового бизнеса» для наших отделений в Лондоне и Париже от находящихся за рубежом дочерних отделений американских корпораций. Хотя я был совершенно несведущ в отношении сложных сторон банковской деятельности, продажи были чем-то таким, что я понимал. Время, проведенное с мэром Ла Гуардиа, научило меня кое-чему, и я обнаружил, что мне нравится встречаться с людьми, проводить с ними деловые переговоры и заключать сделки.

Я работал по этому проекту в течение примерно шести месяцев с опытным молодым банкиром по имени Джеймс Уотте. Мы создали довольно солидный список, состоявший из более чем пятисот фирм, и нашли способы вступления с ними в контакт. Затем в июле 1947 года мы отправились на пароходе в Европу, чтобы привести наш план в действие. (В то время такие

путешествия совершались на судах, поскольку воздушный транспорт не был еще достаточно совершенным.)

Значительная часть Лондона была разрушена в результате бомбежек во время войны. Британское правительство по-прежнему находило необходимым нормирование продуктов питания и топлива, фабрики и конторы оставались закрытыми, и целые кварталы лежали в руинах в результате блицкрига и бомбежек Фау. Лицо Лондона заметно изменилось, однако лондонское отделение «Чейза» застряло в прошлом. В то время как в стране ощущалась острейшая потребность в кредитах для восстановления, «Чейз» не кредитовал компании из страха обидеть своих британских банковских клиентов. Вместо этого он продолжал предоставлять информацию о финансовом рынке в качестве услуги совершающим визиты руководящим сотрудникам американских корпораций, занимался повседневным обменом иностранной валюты и выдавал аккредитивы для туристов. Мы продолжали подавать своим клиентам чай с печеньем, обналичивая их чеки, в то время как наши основные американские конкуренты активно использовали новые деловые возможности, включая предоставление займов дочерним отделениям наших главных клиентов в Соединенных Штатах.

Шотландец, который руководил операциями банка, рассматривал мои усилия по созданию «нового бизнеса», то есть того, чтобы крупные американские компании открыли счета в «его» отделении, с большим скептицизмом. Хотя мне удалось добиться определенных скромных успехов в расширении бизнеса, управляющий отделением счел мои методы неблаговидными; я посещал потенциальных клиентов в их конторах, используя для этого взятый напрокат автомобиль. По его мнению, клиенты всегда должны были приходить к банкиру в его контору, если у них имелись деловые вопросы для обсуждения.

Ситуация в Париже была еще хуже. «Чейз» мало контактировал как с филиалами американских компаний, так и с французскими корпорациями. По существу, мы представляли собой не более чем почтовое отделение для наших американских клиентов. Они использовали нашу контору по адресу ул. Камбон, 41 через дорогу от бара «Ритц» в качестве удобного адреса для переписки. Мы меняли для них деньги и обрабатывали их аккредитивы. Управляющий, американец, который возглавлял отделение в течение 25 лет, так и не научился говорить по-французски; любой желавший встретиться с ним должен был говорить по-английски!

При наличии только двух европейских отделений, управлявшихся банкирами с недостаточным воображением и

отсутствием смекалки в плане маркетинга, операции «Чейза», безусловно, требовали более активной и агрессивной стратегии.

ЛАТИНСКАЯ АМЕРИКА:НЕИСПОЛЬЗОВАННЫЕ РЫНКИ

В конце 1947 года я пришел в отчаянье в связи с трудностями, возникшими при попытках привлечь клиентов для нашего лондонского и парижского отделений и попросил о переводе в Латиноамериканскую секцию нашего иностранного отдела.

Латинская Америка стала для «Чейза» более важной территорией, а у меня вырос личный интерес к ее бизнесу, культуре и искусству. Во время нашего второго медового месяца непосредственно после возвращения с войны Пегги и я совершили большое путешествие через Мексику и глубоко заинтересовались производящей сильное впечатление культурой этой страны, относящейся к периоду до ее завоевания, бурным колониальным периодом и динамичным современным духом.

На мое воображение также подействовали устремленные в будущее планы Нельсона в отношении помощи экономическому развитию Латинской Америки. После ухода из Государственного департамента в августе 1945 года Нельсон создал две организации - некоммерческую Американскую международную ассоциацию экономического и социального развития (AIA) и коммерческую Международную корпорацию базовой экономики (IBEC) для оказания технической помощи и предоставления финансового капитала с целью экономического развития и диверсификации Венесуэлы и Бразилии.

Меня настолько захватили его планы, что я обратился к своему трастовому комитету за разрешением на получение денег из основной суммы с тем, чтобы я смог инвестировать миллион долларов в IBEC. На протяжении многих лет инвестиция в IBEC была одной из моих крупнейших личных инвестиций.

В 1948 году в сопровождении Пегги я предпринял первую деловую поездку на свою новую территорию. Мы объехали отделения «Чейза» в Пуэрто-Рико, Панаме и на Кубе, а также познакомились с торгово-финансовыми операциями банка в Венесуэле и Мексике. Я обнаружил, что позиции и перспективы «Чейза» сильно различались от страны к стране. Мы занимали доминирующее положение на рынке как в Панаме, так и в Зоне канала; на Кубе мы были крупным источником финансирования производства сахара, однако больше почти ничем не занимались; наши позиции в Пуэрто-Рико были незначительными. Я вернулся

из этой поездки убежденный в том, что «Чейз» может в огромной степени увеличить масштабы своей деятельности. В марте 1948 года я написал о своих соображениях в меморандуме Уинтропу Олдричу. В отношении отделений Карибского региона я писал:

«Мое общее впечатление от всех трех отделений заключается в том, что они работают в соответствии с консервативной коммерческой банковской политикой, однако не хватает общего осмысления или философии в отношении того, какова должна быть их роль в сообществах, в которых они находятся... У меня сложилось впечатление, что могут быть найдены способы, если бы мы захотели их найти, за счет которых «Чейз» может оказать положительное конструктивное воздействие в этих странах в плане помощи по формулированию и реализации программ повышения их уровня жизни за счет улучшения сельского хозяйства, более эффективного распределения и развития индустриализации».

Читая эти слова более полвека спустя после того, как написал их, я поражаюсь своему безрассудству в отношении критики операций банка перед его президентом. Однако несомненно требовались изменения в том, как мы вели дело. В том же самом меморандуме я отмечал:

«Бесспорно, в Латинской Америке растет тенденция к национализму и всему тому, что ему сопутствует. Прошли те дни, когда наши латиноамериканские соседи будут терпеть наличие американских учреждений на своей земле, если эти учреждения не будут проявлять интерес к экономике. Поэтому я считаю, что в наших собственных интересах, как и в интересах других, чтобы «Чейз» пересмотрел свою политику в отношении Латинской Америки вообще, и в отношении наших южных отделений в частности».

К моему немалому удивлению, начальство позволило мне экспериментировать с рядом услуг, которые мы предлагали, и расширить наши операции в Латинской Америке.

ПАНАМА: СКОТ В КАЧЕСТВЕ ЗАЛОГА

Панама представлялась отличным местом для того, чтобы начать вносить изменения. «Чейз» работал в Панаме и в Зоне канала на протяжении 25 лет и имел 50% всех банковских депозитов на двух этих территориях. Мы осуществляли финансовые операции по сбору платы за прохождение судов через Панамский канал, по экспорту сахара и бананов, а также финансировали деловую активность местных торговцев в Панама-Сити и Колоне. Наши депозиты в огромной степени превышали предоставляемые нами кредиты, и управляющий панамским отделением согласился со мной в отношении того, что «Чейз» должен использовать более значительную долю наших местных депозитов, чтобы способствовать экономическому росту Панамы.

Для начала мы открыли отделение в удаленной западной провинции Чирики, в небольшом городке, случайно имевшем название Дэвид, для предоставления займов скотоводам. Имея недостаточный доступ к кредитам, эти скотоводы не имели возможности развивать свое дело, в результате мы начали практику обеспечения наших займов их скотом, используемым в качестве залога. Я отправился в Дэвид в 1951 году на открытие отделения и принял личное участие в клеймении используемых в качестве залога коров логотипом «Чейза»!

Предоставив возможности кредитования, мы позволили скотоводам расширить их дело, обеспечили банку большие поступления и заработали «Чейзу» репутацию иностранного банка, активно способствующего благосостоянию народа Панамы. По мере того, как националистические страсти относительно принадлежности Панамского канала и его эксплуатации росли, готовность «Чейза» осуществлять содействие развитию местной экономики стала важным фактором для поддержания нашей хорошей репутации.

САХАРНЫЙ ТРОСТНИК И РЕВОЛЮЦИЯ НА КУБЕ

Куба, «жемчужина Антильских островов», открывала не менее привлекательные возможности, но одновременно имелись и некоторые весьма серьезные риски с точки зрения политической стабильности. После испано-американской войны[19] Соединенные Штаты заняли доминирующее положение в экономике Кубы, которая приобрела сильную зависимость от производства сахарного тростника и его экспорта на рынок Соединенных Штатов.

Хотя «Чейз» был ведущим американским банком, финансирующим производство сахара, экспорт сахара представлял лишь около 20% коммерческой деятельности острова. Мы играли малую роль или не играли вообще никакой роли в других секторах экономики: в производстве табака, горнодобывающей промышленности и туризме. Я полагал, что «Чейз» должен приобрести более широкую базу и достичь этого как можно быстрее. Я внес новаторское предложение, по крайней мере, оно было таким в то время, предложив, чтобы мы купили долю в местном кубинском банке с существующей системой отделений. С одобрения главной конторы я начал переговоры с президентом крупнейшего и лучшего из кубинских банков под названием «Трастовая компания Кубы». Из нашего предложения ничего не получилось, главным образом, по причине кубинской национальной гордости, и в качестве альтернативы мы открыли еще два отделения в Гаване.

На самом деле оказалось очень хорошо, что нам не удалось добиться успеха в покупке банка. Первого января 1959 года Фидель Кастро сбросил авторитарное правительство Батисты. Хотя газета «Нью-Йорк таймс» описывала Кастро как «демократического и антикоммунистического реформатора», на самом деле все сложилось не совсем так.

Уже через несколько месяцев Кастро создал первое марксистское, просоветское правительство в Западном полушарии. В 1960 году он конфисковал американскую собственность стоимостью в 2 млрд. долл., включая все отделения «Чейз-бэнк». К счастью для нас, он не заметил того факта, что мы имели невыплаченный заем на сумму в 10 млн. долл. кубинскому правительству, обеспеченный в виде залога государственными облигациями США на сумму в 17 млн. долл. В

ответ на национализацию наших отделений мы продали залог и быстро с лихвой компенсировали наши потери. По имеющимся сообщениям, когда Кастро узнал о том, что произошло, он приказал казнить без суда и следствия за халатность президента Центрального банка.

ОПЕРАЦИЯ «СВОИМИ СИЛАМИ» В ПУЭРТО-РИКО

В своем меморандуме 1948 года я описывал положение «Чейза» в Пуэрто-Рико как «достойное сожаления». Уинтроп Олдрич лично санкционировал создание отделения в 1934 году, однако за прошедшие годы почти ничего не делалось для развития его потенциала.

Звучит парадоксально, но национализм - угроза для деятельности банка в большинстве других частей света - в данном случае дал нам уникальную возможность. В 1948 году губернатор Луис Муньос Марин, который стоял во главе усилий по достижению для острова статуса «члена содружества», начал проводить в жизнь операцию «Своими силами» - план по развитию и диверсификации ресурсов острова. Я увидел в этом готовую возможность для расширения деятельности «Чейза».

Я достаточно хорошо знал Муньоса Марина и его талантливого секретаря по экономическому развитию Тедоро Москосо. Поскольку ключом к их усилиям по развитию были кредиты, мы представили программу для кредитования покупки предприятий, которыми владело правительство, частным лицам. Например, мы выдали братьям Ферре заем на 1 млн. долл. для приобретения сталеплавильного завода.

«Чейз» в конечном счете стал одним из ведущих «оффшорных» банков острова, и после того, как нам отказали в наших попытках приобретения банка «Банко популар», мы увеличили число отделений «Чейза» на острове и построили спроектированное фирмой «Скидмор Оуингс и Меррилл» красивое здание в Ато-Рей[1] - оно стало нашей штаб-квартирой.

К концу 1949 года те изменения, которые мы внесли в деятельность наших «южных» отделений, начали приносить серьезные плоды. Наша традиционная деятельность с корреспондентскими банками устойчиво росла, и также расширялась наша новая деятельность. В отличие от того, что я видел в Европе, персонал наших карибских отделений относился к новым идеям с энтузиазмом. Одна из таких идей заключалась в найме на работу и продвижении по службе граждан тех стран, в которых мы действовали, что должно было дать важный сигнал для местного сообщества относительно наших намерений быть конструктивным партнером. Прием на работу квалифицированного местного персонала представлял собой

политику, которую «Чейз» начал проводить в жизнь, когда мы вступили в период активного роста во всем мире в последующие десятилетия.

К началу 1950-х годов система наших отделений в Карибском регионе стала наиболее динамичной частью наших зарубежных операций. Я хотел видеть нашу стратегию в Карибском регионе - создание отделений, покупку долей в местных банках и выход в новые виды кредитования - в качестве модели для расширения в другие части света, прежде всего в крупные страны Южной Америки.

ЭКСПАНСИЯ В ЮЖНУЮ АМЕРИКУ

Через два года после перехода в латиноамериканскую секцию, где я работал с целью улучшения наших результатов в Карибском регионе, меня перевели на должность вице-президента и возложили ответственность за все виды нашей деятельности в Латинской Америке. Сразу же после перевода я предпринял большую шестинедельную поездку в основные страны Южной Америки с тем, чтобы оценить имеющийся там потенциал для расширения нашей деловой активности.

В те дни реактивных лайнеров еще не было, и мы преодолевали долгие часы полета на четырехмоторных турбовинтовых самолетах «Констеллэйшн», медленно летавших над бесконечными тропическими лесами Амазонки и тщательно выбиравших свои маршруты мимо опасных пиков Анд.

Поездка 1950 года во многих отношениях была событием, означавшим водораздел в моей жизни. Я увидел, что банковская деятельность действительно может быть творческим занятием - творческим в том смысле, как определял это понятие мой старый профессор Джозеф Шумпетер, - и что Латинская Америка была тем регионом, где экономическое развитие может приносить впечатляющие результаты. До этой поездки я твердо помнил о предупреждении Анны Розенберг; после поездки я обнаружил, что твердо привержен продолжению карьеры в «Чейзе».

Моим компаньоном и гидом в этой поездке был Отто Крейцер, старый сотрудник «Чейз бэнк», проведший значительную часть своей профессиональной жизни в Латинской Америке. Отто, не переставая, курил дешевые сигары одну за другой. Он зажигал первую, когда читал газету, лежа в постели утром, и продолжал затягиваться весь день подряд и далее вечером. Дым был настолько густым, что, когда мы ехали с совещания на совещание, мне приходилось открывать окно нашего автомобиля, чтобы впустить немного свежего воздуха. То, что я кашлял и ругался, и мой очевидный дискомфорт не производили на него никакого впечатления. Отто просто зажигал следующую сигару.

Однако Отто в деталях знал наши операции и скрупулезно представлял мне каждый аспект нашего бизнеса. В те дни главные поступления иностранной валюты в каждую из стран Южной Америки зависели от экспорта нескольких основных видов сырьевых товаров. Перу экспортировала хлопок, сахар и медь; Чили -медь и нитраты; Аргентина - большие количества пшеницы

и говядины; Венесуэла - нефтепродукты; Бразилия и Колумбия - миллиарды кофе-бобов ежегодно.

«Чейз» финансировал значительную часть этой торговли, предоставляя краткосрочные аккредитивы, обычно на сроки, не превышающие три месяца, для экспортеров, которые также были клиентами наших местных корреспондентских банков. Хотя этот бизнес в целом приносил прибыль, в тех случаях когда спрос на упомянутые товары падал и цены снижались, что происходило регулярно, поле деятельности банка и финансовые поступления сокращались. К тому же, по мере роста экономики этих стран и по мере того, как они в меньшей степени ориентировались на сырье, доходы банка стали более уязвимыми. Нам необходимо было расширить предлагаемый набор банковских услуг.

Одной из новых возможностей были займы, предоставляемые государству. На протяжении ряда лет «Чейз» поддерживал хорошие отношения с центральными банками тех стран, где мы работали, и я думал, что мы могли бы развивать эти отношения и далее. Я вспоминаю случай, когда я немедленно согласился на просьбу министра финансов Бразилии о краткосрочном займе на сумму в 30 млн. долл., обеспечиваемую урожаем кофе в этой стране.

Еще серьезнее отклонившись от применявшейся ранее банковской практики, я убедил «Чейз» принять участие вместе с казначейством США и Международным валютным фондом в 30-миллионом займе для Перу по просьбе моего старого друга Педро Белтрана, который тогда был президентом Центрального банка Перу, для стабилизации денежной единицы этой страны на рынках иностранной валюты. Перуанцы не предоставили никакого залога для этого займа, однако согласились принять программу бюджетно-налоговых реформ, предложенную МВФ. Это был первый случай, когда частный банк Соединенных Штатов сотрудничал с МВФ в рамках такой схемы.

Хотя займы, предоставляемые государствам, могли быть рискованными, если они не были тщательно спланированными и не имели хорошего обеспечения в виде залога, я был убежден, что это могло стать прибыльным бизнесом и открыть двери к более широкому набору схем частного кредитования. Не было секретом, что руководящие служащие банка, работавшие для внутреннего рынка, испытывали интуитивное недоверие к кредитованию правительств других стран, особенно когда речь шла о развивающихся странах. Они ощущали, что прибыль слишком незначительна, а риск слишком велик. Мое несогласие по этому вопросу с Джорджем Чемпионом, занимавшим тогда пост главы Американского отдела и набиравшим силу в банке, было началом

разлада, который значительно вырос с ходом времени.

ПОПЫТКА СОЗДАНИЯ РЫНКОВ КАПИТАЛА

Даже после краткого знакомства с Латинской Америкой я понял, что медленный экономический рост был обусловлен отсутствием среднесрочного и долгосрочного кредитов для акционерного финансирования. Хотя имелось несколько местных финансистов, которые направляли частные фонды в новые предприятия, таких банков, как торговые или инвестиционные, изобиловавших в Европе и в Соединенных Штатах, попросту не было. За исключением рынка государственных облигаций, рынки капитала, которые могли бы обеспечивать выпуск ценных бумаг, полностью отсутствовали.

Политика коммерческих банков Северной Америки и Европы осложняла эту проблему, поскольку эти банки лишь в редких случаях предоставляли кредит на сроки более трех месяцев, и когда они делали это, это касалось только деятельности, связанной с торговлей. Здесь имелись реальные сложности для латиноамериканских предпринимателей, которые хотели бы расширить и диверсифицировать свою деятельность, однако не располагали для этого ресурсами капитала. Все это открывало блестящие возможности для «Чейза», однако прежде чем мы могли двигаться дальше, нам нужно было найти путь, обходящий юридические препятствия.

Закон Гласса-Стигалла 1933 года запрещал коммерческим банкам США участвовать в инвестиционной банковской деятельности внутри страны. Они могли заниматься этим за рубежом на основании положений закона Эджа от 1919 года. «Чейз» имел корпорацию Эджа[1], однако мы использовали ее исключительно как холдинг по недвижимости для наших отделений в Париже и на Дальнем Востоке. Мы внесли изменения в устав, чтобы позволить осуществление инвестиционно-учредительской банковской деятельности, и создали новое дочернее предприятие под названием «Интерамерикана де финансиамьенто э инвестиментос» как совместное предприятие с IBEC для гарантирования и размещения ценных бумаг в Бразилии. Я договорился о том, что 14 наших бразильских корреспондентских банков присоединятся к нам в качестве акционеров, и новая компания начала работать в начале 1952 года.

На протяжении первых двух лет деятельности «Интерамерикана» зарабатывала деньги, однако потом, когда бразильская экономика оказалась в состоянии спада, начался

период застоя. Мы так и не смогли найти выход из этого положения. Со стороны центра нарастало давление с целью снижения наших потерь, и, несмотря все на мои уговоры о выправлении положения и ожидании лучших дней, это сражение я проиграл. В 1956 году «Чейз» продал IBEC свою долю в «Интерамерикана».

Оглядываясь назад, я должен сказать, что у меня нет сомнений в здравости концепции, лежащей в основе «Интерамерикана», и в том, что наши бразильские партнеры были одним из наиболее сильных банков в стране. К сожалению, лишь немногие в «Чейзе» проявляли какой-либо интерес или симпатию к этой идее. Для управления нам были необходимы первоклассные банкиры в области инвестиций и требовалось достаточное время для доказательства того, что идея сможет работать. Хотя на этот проект было направлено несколько блестящих молодых сотрудников, мы так и не смогли найти опытного инвестиционного банкира высокого уровня, чтобы он возглавил эту операцию.

Ирония заключается в том, что после того, как «Чейз» отказался от «Интерамерикана», IBEC превратила ее в паевой фонд «Фундо Крессинко», первый фонд такого рода в Латинской Америке. Большая часть наших бразильских партнеров перевела свои инвестиции в новую компанию, которая оказалась исключительно прибыльной и продолжает существовать до сегодняшнего дня. Многие из наших исходных бразильских партнеров также создали свои собственные инвестиционные банки, что является еще одним указанием на здравость нашей исходной концепции. Печально сознавать, что «Чейз» упустил серьезную возможность.

БИТВЫ ВНУТРИ «ЧЕЙЗА»

Мои усилия по созданию «Интерамерикана» относились к числу моих последних действий в иностранном отделе. В сентябре 1952 года я был повышен до должности старшего вице-президента и принял на себя ответственность за нью-йоркские городские отделения банка и за связь с клиентами.

За шесть лет, проведенных в иностранном отделе, я увидел, что для того, чтобы позволить «Чейзу» стать более напористым и прибыльным учреждением, предоставляющим финансовые услуги, требуются радикальные изменения в структуре управления и стиля. По мере моего роста - от помощника управляющего до вице-президента - я смог провести в жизнь некоторые изменения, однако будучи относительно молодым сотрудником, причем не в самом важном департаменте, не обладал достаточной властью, чтобы оказать более серьезное воздействие в тех сферах, которые, по моему мнению, были фундаментально важными. К тому же, среди придерживавшихся старой линии служащих банка, работавших как внутри страны, так и за рубежом, я ощущал определенное противодействие предлагаемым мной изменениям и озабоченность той ролью, которую играл в банке.

Мой дебют в области международной банковской деятельности изобиловал событиями - был ряд успехов и были определенные неудачи. Однако потребовалось целое десятилетие, прежде чем пришло понимание моих соображений относительно необходимости расширения международной деятельности, а также более совершенного профессионального управления и организационной структуры.

Создаваемая в соответствии с законом Эджа иностранная банковская корпорация для содействия кредитованию внешней торговли и ее стимулирования. - *Прим. ред.*

ГЛАВА 11
НАЧАЛО ПАРАЛЛЕЛЬНОЙ КАРЬЕРЫ

После войны помимо «Чейза», мое внимание занимали и другие дела. Наиболее важными среди них были мои жена и дети, а также дела семьи Рокфеллер, особенно в связи с международными отношениями, городским планированием, культурой и образованием. Со временем каждое из этих направлений стало для меня весьма важным, требуя все больше времени и создав то, что можно назвать «параллельной карьерой».

НАЛАЖИВАНИЕ ДОМАШНЕЙ ЖИЗНИ

Моей первой и наиболее важной задачей было воссоединение с женой и детьми. Я начал с создания постоянного дома в Нью-Йорке, где они могли бы чувствовать себя в безопасности после моих странствий и неопределенности военных лет.

Во время войны Пегги нашла квартиру на Пятой авеню, в которой они жили к моменту моего возвращения. Пегги, наш четвертый ребенок и третья дочь, родилась там в октябре 1947 года, она была первым из трех детей, которых мы называли «Серия Б». Ричард («Дик», как мы всегда его звали, названный так в память о моем близком друге Дике Гилдере) и Эйлин последовали через двухгодичные интервалы. Но даже и с тремя детьми было ясно, что необходимо переезжать.

Пегги нашла дом на 65-й стрит Ист, который идеально соответствовал нашим потребностям. Комнат в нем было достаточно, чтобы разместить нашу растущую семью, и в нем ощущалась приятная атмосфера, близкая к настрою загородного дома; в нем была большая гостиная с английскими панелями XVIII века из сосны на стенах, сзади находился маленький изысканный сад. Мы купили его в середине 1948 года, и до конца столетия он был нашим нью-йоркским домом.

Во время уикендов мы вывозили детей в Покантико-Хиллз, сначала в Стивенс-Хаус, находящийся в самом поместье, но вскоре мы стали забирать их в наш собственный дом. Моя сестра Бэбс, которая недавно развелась с мужем, решила выехать из прекрасного дома Джорджиан-хаус из красного кирпича, находящегося рядом с поместьем Покантико, спроектированного для нее еще в 1938 году Моттом Смитом; она переехала в Ойстер-Бэй на Лонг-Айленд. Зная, что нам хотелось иметь больший загородный дом, мать убедила Бэбс продать этот дом нам. Хадсон-Пайнс, как мы назвали его, находился на другой стороне проезжей дороги от семейного поместья. При нем было 40 акров земли, дом для смотрителя, конюшня, сад и огород, а также несколько амбаров - как раз то, что мы хотели иметь в загородной резиденции.

Пегги и я также создали базу для нашего летнего дома на побережье штата Мэн. Во времена моего детства мы проводили летние сезоны в Эйри на острове Маунт-Дезерт, и именно там я научился ходить под парусом и у меня появился глубокий интерес к природе. Я хотел, чтобы мои дети имели такие же возможности. Пегги бывала там со мной несколько раз до войны,

навещая моих родителей, и она разделяла мою любовь к горам и прибрежным островам. Мы были искренне обрадованы, что мои родители предложили нам пользоваться Вествord-коттеджем, находящимся у океана, простым белым панельным домом в стиле Новой Англии. Когда отец понял, что мы счастливы в этом доме, он подарил его нам.

СВОДЯ КОНЦЫ С КОНЦАМИ

Единственной реальной трудностью, связанной с приобретением трех домов на протяжении одного года, было то, что нам было нужно значительное количество мебели для трех довольно больших домов. Это создало серьезную финансовую проблему, поскольку я не располагал собственным капиталом и мог рассчитывать только на доход от трастового фонда, который отец создал для меня в 1934 году и который в 1946 году приносил чуть более 1 млн. долл. до вычета налогов.

Определяющими словами в этой фразе являются слова «до вычета налогов». Во время войны налоговая ставка на доходы размером более 1 млн. долл., повысилась почти до 90%, составляя в 1946 году в моем случае точно 758 тыс. долл.после вычета из исходной цифры дохода благотворительных пожертвований, составлявших 153 тыс. долл. В результате в форме дохода, которым я мог распоряжаться, мне оставалось менее 150 тыс. Так что даже с общим доходом, составлявшим 1 млн. долл., то, чем я располагал с точки зрения средств, которые мог истратить, было, безусловно, скромной суммой.

Как Пегги, так и я были воспитаны в отношении расходов в духе экономии, однако мы оба желали, чтобы предметы, которыми мы владели, были высокого качества. Нам повезло, поскольку вскоре после войны мы встретились с Сесилом Тернером, английским брокером, который организовал ярмарку для дилеров, торгующих старинными предметами, в лондонском отеле «Дорчестер». Сесил понимал наши бюджетные ограничения, однако на него производило впечатление то, что мы настаивали на мебели хорошего качества. Он взял нас под свое крыло и научил распознавать качество и выявлять подделки. На протяжении ряда лет он помогал нам покупать многочисленные прекрасные предметы английской мебели XVIII века по ценам, которые мы могли себе позволить.

Наша страсть к старинным предметам распространялась также на фарфор, серебро и стекло - вкус, который поддерживался моей матерью и тетушкой Люси, - они обе были страстными знатоками и коллекционерами. Вероятно, также было удачно, по крайней мере с точки зрения нашего кошелька, что до тех пор, пока мы не завершили обставлять наши дома, нас не захватил интерес к полотнам французских импрессионистов и постимпрессионистов.

Благодаря талантливости Пегги и ее хорошему вкусу и

экономии мы смогли меблировать наши дома, не используя услуг профессионального декоратора. Пегги получила лицензию на деятельность декоратора, что позволяло ей покупать предметы мебели со скидкой в 30%. Первый шанс Пегги проявить свои навыки декоратора представился вскоре после нашей свадьбы, когда отец сказал ей, что он заплатит за меблировку и убранство Стивенс-Хауз, если за это будет отвечать Пегги. За короткий срок она смогла найти привлекательную мебель, ковры и занавески по оптовым ценам. К удивлению и восхищению отца Пегги купила все необходимое за 5 тыс. долл.! На всем протяжении этих лет Пегги смогла придать нашим домам уютный и приветливый вид. По мере того, как наши финансовые ресурсы росли, мне нравилось ощущать, что наши дома обладают также стилем и элегантностью.

ОРГАНИЗУЯ БРАТЬЕВ

В начале 1946 года, когда все пять братьев вернулись в Нью-Йорк, чтобы восстановить прерванные занятия, отец по-прежнему был главой нашего семейного офиса, признанным моральным лидером многочисленных филантропических начинаний Рокфеллеров и владельцем значительного принадлежащего семье состояния. Вскоре стало ясно, что если мы рассчитывали на то, чтобы процесс перехода между поколениями двигался вперед быстрее и в гармонии с нашим виденьем будущего, братьям во взаимоотношениях с отцом нужно было выступать единым фронтом.

До войны инициативу в плане организации нашего поколения взял на себя Нельсон. Он предложил, чтобы мы регулярно встречались для обсуждения вопросов нашей карьеры и анализа того, как мы можем работать вместе по вопросам, представляющим общий интерес. Вначале мы встречались примерно через каждые два месяца, нередко в Плэйхаус, находящемся в Покантико, а иногда в каком-то из наших домов.

Встречи братьев служили практической цели как в плане более эффективного управления делами семьи, так и в плане того, чтобы дать возможность общения друг с другом на более личном уровне. Все пять братьев имели далеко разошедшиеся и в некоторых отношениях конфликтующие интересы, однако в значительной степени из-за таких регулярных встреч мы поддерживали чувство взаимного уважения и любви друг к другу, что не всегда имелось в других богатых семьях.

Мы пригласили Эбби присоединиться к нам, однако она не проявила интереса. Мы также пригласили отца принимать участие в наших встречах, но он также отклонил это предложение. Он ощущал дискомфорт, почти угрозу, из-за перспективы встречи лицом к лицу со всеми своими сыновьями одновременно, возможно, из-за опасения, что мы можем предъявить ему единодушные решения, с которыми он не будет согласен. Мать, вероятно, была бы рада принять участие, однако я думаю, что она посчитала неудобным присоединиться к нам, поскольку отец отклонил наше приглашение. Поэтому она также отклонила его, и во встречах участвовали только братья.

Мои братья единогласно избрали меня секретарем группы, ответственным за протоколы встреч, поскольку я был самым молодым и «единственным доктором наук». Я сохранял это положение в течение тех тридцати восьми лет, пока мы

проводили эти встречи. В последующие годы особенности нашей профессиональной жизни и плотный рабочий график сделали регулярные встречи невозможными, однако не было года, в течение которого мы не встречались, по крайней мере дважды.

Мы начали свои встречи в 1940 году и вначале практически лишь информировали друг друга о своей личной деятельности и планах. Вскоре, однако, мы решили, что более тесное сотрудничество будет особенно полезно для нас в области филантропии. Каждый из нас получал ежегодные запросы от различных благотворительных организаций и каждый из нас имел тенденцию отвечать по-своему, в зависимости от склонностей и финансовых ресурсов. Мы решили, что будет более эффективным и благотворным объединить предоставляемые нами средства таким организациям, как «Объединенный еврейский призыв», «Благотворительная католическая федерация протестантского агентства благосостояния», «Объединенный госпитальный фонд», Красный Крест и «Объединенный фонд негритянского колледжа». Результатом было создание Фонда братьев Рокфеллеров (RBF) в конце 1940 года. На протяжении первых 12 лет своего существования у RBF не было постоянного капитала. Вместо этого каждый из нас делал ежегодные пожертвования пропорциональные нашему доходу. Артур Паккард, старший советник отца по вопросам филантропической деятельности, выступал в качестве директора и помогал нам определять размещение фондов.

Десять лет спустя наши индивидуальные ежегодные пожертвования в RBF выросли до такого уровня, при котором мы оказались в состоянии поддерживать организации, созданные братьями индивидуально, или в отношении которых кто-то из нас обладал особым интересом. Нельсон, например, создал Американскую международную ассоциацию (AIA) для предоставления сельского кредита и консультирования крестьян в Бразилии и в других странах Южной Америки; эта программа была близка к программам помощи сельскому хозяйству, проводимым правительством Соединенных Штатов. RBF стал одним из значительных источников финансирования этих усилий. Джон был глубоко обеспокоен опасностями, связанными с ростом мирового народонаселения, еще задолго до того, как большинство поняло неотложность разрешения этой критической проблемы. RBF оказал решающую поддержку созданному Джоном Совету по народонаселению в первые годы его деятельности. На протяжении многих лет Фонд дал нам возможность работать совместно и выработать философию филантропии, отражавшую ценности и задачи нашего поколения.

ПОКУПКА РОКФЕЛЛЕРОВСКОГО ЦЕНТРА УОТЦА

Ни один из вопросов не занимал более важного места во время наших встреч после войны, чем будущее Рокфеллеровского центра. На протяжении первых 18 лет своего функционирования Рокфеллеровский центр не зарабатывал достаточно прибыли, чтобы полностью оплачивать банковский процент и налоги, не говоря уже об амортизации долга компании «Метрополитен лайф иншуренс» и отцу. После завершения строительства в середине 1930-х годов отец оплачивал операционный дефицит Центра в течение почти десятилетия. К концу 1944 года отец инвестировал 120 млн. долл: 55 млн. - в обыкновенные акции и еще 65 млн. в беспроцентные ценные бумаги. В результате этого обыкновенные акции (а всеми ими владел отец) стоили очень немного.

Тем не менее Нельсон, который занимал пост президента Центра в течение нескольких лет перед войной, видел, что он обладает огромным потенциалом в долгосрочной перспективе. Он был убежден, что после выплаты долга Центр будет представлять собой актив, ценность которого продолжит расти. Он призывал братьев воспользоваться тем, что он называл «великой возможностью», попросив отца продать нам обыкновенные акции Центра. С нашего согласия Нельсон обратился к отцу по этому вопросу, и, хотя отец понимал выгодность его соображений, он разъяснил, что не вполне свободен в своих решениях.

Прежде чем он мог продать свои акции, он должен был получить разрешение как Колумбийского университета, который был землевладельцем, так и компании «Метрополитен лайф иншуренс», на которую приходилась основная часть подлежащего выплате долга. «Метрополитен лайф иншуренс» легко согласилась, однако университет дал свое согласие только после того, как в условия лизинга были включены твердые гарантии того, что лизинговые платежи будут выполняться и что обыкновенные акции не могут быть проданы никому вне семьи. Дополнительное положение гласило, что дивиденды не могут выплачиваться до тех пор, пока не выплачен исходный долг. Братья и я согласились на эти жесткие условия, поскольку мы считали, что Центр имеет блестящее финансовое будущее в долгосрочной перспективе. Однако некоторые из этих условий лизинга продолжали ограничивать гибкость Центра и его привлекательность для рынка до тех пор, пока Колумбийский

университет оставался землевладельцем.

В 1948 году после решения этих сложных вопросов отец продал нам принадлежавшие ему акции Рокфеллеровского центра за оценочную стоимость, составлявшую 2 млн. 200 тыс. долл. Все пятеро из нас приобрели владение Центром с его одиннадцатью полностью занятыми зданиями в первоклассном месте города, заплатив каждый по 440 тыс. Принятие на себя владения компанией, однако, означало и принятие ее долгов, составлявших 80 млн. долл.: долг «Метлайф» составлял 20 млн. долл., а долг отцу - 60 млн. В 1950 году мы выплатили остающуюся часть долга «Метлайф», а на следующий год выплатили 2 млн. долл. в счет долга отцу.

То, как следовало поступить с остающимся долгом, вызвало немало трений в семье, прежде, чем этот вопрос был окончательно разрешен. В 1952 году отцу исполнилось 78 лет, и его здоровье, никогда не бывшее особенно хорошим, начало ухудшаться. Его адвокаты были все больше обеспокоены тем, как владение ценными бумагами Центра повлияет на его наследство. Вскоре после того как мы купили обыкновенные акции, Нельсон предложил, чтобы отец простил нам задолженность с тем, чтобы мы могли освободить фонды, необходимые для модернизации и, возможно, расширения Центра. Отец ответил отказом, указав, что это заставило бы его выплатить 26 млн. долл. в виде налога на дарение. Поскольку аннулирование долга не было возможным, мы предложили, чтобы отец передал облигации в RBF, который серьезно нуждался в постоянном капитале. По существу, мнение Нельсона по этому вопросу было настолько серьезным, что он угрожал подать в отставку с должности председателя совета директоров Центра, если отец не согласится с его предложением. Отец в конечном счете согласился и передал облигации в RBF. Сделав это, он по существу завершил свое финансовое участие в Рокфеллеровском центре, оставив управлением им исключительно в наших руках.

Сделанное отцом пожертвование в RBF, составлявшее 57,7 млн. долл., имело огромное значение для моего поколения. Поскольку на протяжении последующих семнадцати лет Центр выплатил долг, RBF постепенно накопил капитал, позволявший ему поддерживать новые инициативы, что ранее не было возможным. Фонд братьев Рокфеллеров был наиболее значительным совместным филантропическим предприятием моего поколения и являлся основным способом нашей поддержки групп, работающих в таких областях, как народонаселение, сохранение окружающей среды, экономические вопросы, городское развитие и фундаментальные научные исследования.

Рокфеллеровский центр мог бы стать инвестицией с возрастающей ценностью не только для моих братьев и для меня, но также и для наших наследников. Для отца, однако, это предприятие было почти полностью убыточным. Всего он инвестировал 55 млн. долл. в обыкновенные акции и 65 млн. - в личные обязательства (в это не входят «издержки за счет неиспользованных возможностей», когда финансирование этих обязательств осуществлялось за счет продажи ценных бумаг, главным образом, нефтяных акций, по демпинговым ценам во время периода депрессии). На общую сумму инвестиций, составлявшую 120 млн. долл., он получил 2,2 млн. за обыкновенные акции и только 7,5 млн. - за прочие ценные бумаги. Немногие понимают, что, несмотря на долгосрочные блага для своих потомков, отец понес прямые потери, составлявшие более 110 млн. в результате его мужественного решения продолжить строительство Рокфеллеровского центра в период Депрессии.

ПОКУПКА ПОМЕСТЬЯ ПОКАНТИКО

Другой важной темой обсуждения на встречах братьев было будущее поместья Покантико с территорией в 3300 акров. К концу 1940-х годов последствия передачи этой собственности в плане налогообложения стали весьма дорогостоящими. Необходимо было предпринять какие-то шаги, чтобы решить потенциальные проблемы наследства отца.

Не проинформировав никого из братьев, Нельсон предложил отцу продать Покантико нам. Отец не особенно хотел идти на это, поскольку он участвовал в проектировании и строительстве Кикуита, будучи еще молодым человеком, и руководил превращением этого имения в одно из наиболее красивых в стране. Понятно, что он не особенно хотел отказываться от контроля над имуществом, которое столь много значило для него на протяжении большей части жизни. Однако Нельсон сказал, что если отец откажется его продать, никто из нас не будет заинтересован в том, чтобы продолжать оставаться в поместье. Это было некоторым отступлением от правды, однако отец, столкнувшись с тем, что он принял за ультиматум сыновей, согласился на немедленную продажу.

В январе 1951 года отец учредил «Хиллз риэлти компани» и передал ей все права владения в обмен на акции, стоимость которых составила 700 тыс. долл. На следующий год он продал все акции «Хиллз риэлти компани» нам, то есть пятерым своим сыновьям, оставив за собой пожизненный годовой процент, что, с моей точки зрения, было разумным компромиссом. Каждый из братьев заплатил несколько более 152 тыс. долл. за долевое право на одну пятую владения всем поместьем.

РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ СЕМЕЙНОЙ СОБСТВЕННОСТИ

Высокие ставки подоходного налога на доходы индивидуальных лиц и корпораций заставили моих братьев и меня самого искать разумные пути к реструктуризации нашей основной собственности с тем, чтобы повысить ее капитализацию и получать больший доход. Самым большим из наших активов был Рокфеллеровский центр, и поэтому главная задача заключалась в том, чтобы добиться устранения раздельного владения, при котором Колумбийский университет владел землей, а я вместе с братьями владел зданиями. Через несколько месяцев после покупки нами обыкновенных акций мы попросили Уильяма Цекендорфа - первое лицо в риэлторской фирме «Уэбб и Кнапп» проанализировать имевшиеся у нас варианты. Билл предложил, чтобы мы создали новую корпорацию, которая купит землю и здания, а затем выплатит долг на протяжении 25-летнего периода. Когда мы обратились к Колумбийскому университету с этим предложением, они отвергли его без вариантов.

Тогда Билл предложил осуществить реструктурирование финансов Центра, чтобы воспользоваться благоприятным налоговым режимом для дохода от недвижимости. Его идея заключалась в том, что корпорации, владевшие недвижимостью, то есть компании, получавшие более 50% дохода за счет аренды и аналогичных источников, платили налоги по ставке в 7%, в то время как все другие корпорации облагались налогом по ставке, составлявшей 50% по отношению к чистому доходу. После того, как мы выкупили его, доходы Центра постоянно возрастали, почти удвоившись к 1952 году до 1,9 млн. долл. Билл подчеркнул, что мы могли сделать долю дохода, приносимую ценными бумагами, почти столь же большой, но при этом оказывалась применимой минимальная ставка налога на корпорации.

Однако здесь имелась серьезная проблема. Договор о лизинге с Колумбийским университетом шел гораздо дальше, чем просто установление ежегодной базовой арендной платы; он в буквальном смысле определял все аспекты финансовой структуры Центра и запрещал нам осуществлять логичные и разумные изменения в финансовой структуре корпорации. Например, мы должны были постоянно держать 14 млн. долл. в государственных облигациях США на специальном заблокированном счете для

гарантирования выплаты ренты, а фонд рабочего капитала Центра должен был поддерживаться на уровне в 30 млн. долл., из которых в акции можно было инвестировать не более 25%. Это означало, что более 90% инвестиционного портфеля Центра должно было быть инвестированным в государственные ценные бумаги с низкой прибыльностью, которые приносили доход менее 2% в год.

Если Центр хотел получать более значительную прибыль, в которой он нуждался для финансирования капитальных затрат на модернизацию и оплаты долга, мы должны были убедить Колумбийский университет изменить эти устаревшие и сковывавшие нас по рукам и ногам положения договора о лизинге.

Юристы и бухгалтеры Колумбийского университета понимали нашу точку зрения, а именно, что расширяющийся и более прибыльный Рокфеллеровский центр будет столь же ценным для университета, как и для нашей семьи. Они согласились снять ограничения в отношении как специального заблокированного счета, так и фонда рабочего капитала, однако в обмен на значительное повышение арендной платы. Мы начали новую инвестиционную программу в начале 1953 года, непосредственно перед периодом огромного роста стоимости ценных бумаг на бирже. Наша стратегия и выбор времени оказались отличными.

Фирма «Хиллз риэлти компани» ставила совершенно иную задачу. Единственным источником дохода компании были ценные бумаги, которые мы добавили к ее портфелю для того, чтобы покрыть затраты на поддержание имения в Покантико. Мы могли воспользоваться корпоративной налоговой ставкой в 7%, только при условии добавления активов в виде недвижимости, которая приносила доход. Чтобы достичь этого результата, мы заняли средства через «Хиллз риэлти компани», чтобы приобрести долю в отеле «Карлайл» на Манхэттене, которую впоследствии мы обменяли на гораздо большую долю в Торговом центре Мурстаун и Промышленном парке в г. Эдисоне, штат Нью-Джерси. Позже мы также дополнили это договором о лизинге землю для аукционной галереи Парк-Беннет на Аппер-Истсайд. Доход от этого имущества давал значительную прибыль, сопоставимую с поступлениями от рыночных ценных бумаг компании «Хиллз риэлти компани». Такое искусное использование налогового кодекса позволяло нам уходить от уплаты личных и корпоративных налогов по высоким ставкам, которые мы платили на иные источники дохода во время этого периода.

ТРАДИЦИЯ ФИЛАНТРОПИИ

Филантропическая традиция семьи Рокфеллеров была простой и безыскусной. В соответствии с ней мы должны были щедро использовать наши финансовые ресурсы и активно участвовать в делах сообществ, в которых мы жили, и в делах страны в целом. Это и была доктрина служения, которую отец усвоил, будучи еще молодым человеком, и добросовестно передал ее нам. Мы как семья, конечно, были облагодетельствованы судьбой и считали своей обязанностью возвращать что-то обществу.

Хотя отец надеялся, что каждый из нас будет в контакте с одной или несколькими организациями, имевшими тесные связи с семьей, мы были вправе делать и собственный выбор. Меня привлекала работа с образовательными и культурными учреждениями, в частности с Чикагским университетом, Рокфеллеровским институтом медицинских исследований и Музеем современного искусства. Мои путешествия на протяжении 1930-х годов и опыт, полученный во время войны, обострили мое понимание международных дел, и я хотел далее развить его путем активного участия в Совете по внешней политике, в Фонде Карнеги и Интернэшнл-хаус[20] Нью-Йорка. Наконец, работа с мэром Ла Гуардиа способствовала развитию глубокого интереса к сложной городской жизни, который теперь смог проявиться в работе в Комиссии по планированию округа Уестчестер и в ведущей роли в создании компании «Морнингсайд хайте», одной из первых частных организаций в Соединенных Штатах, занимающейся проблемой упадка и обновления городов.

СОЗДАНИЕ РОКФЕЛЛЕРОВСКОГО УНИВЕРСИТЕТА

Мое первое знакомство с тем, как управлять учебным учреждением произошло в совете Рокфеллеровского института медицинских исследований. Отец был ведущей силой в создании и расширении института, созданного дедом еще в 1901 году, и в конце 1940-х годов продолжал оставаться президентом совета попечителей, состоявшего из семи человек. Отец очень гордился новаторскими достижениями ученых института в биологии, патологии и физиологии и тем практическим воздействием, которое их исследования оказывали на лечение инфекционных заболеваний, таких как желтая лихорадка, сифилис и пневмония.

Еще сильнее отец поддерживал фундаментальную задачу института - получение научных знаний. Он понимал, что фундаментальные исследования в биологических науках должны быть на первом плане, а затем неизбежно последуют их прикладные аспекты. Основополагающая работа Пейтона Рауса в выявлении вирусного происхождения рака, усилия Альберта Клода, Кита Портера, Джорджа Палада в картировании структуры и функции клетки, открытие Освальдом Авери, Колином МакЛеодом и Маклином МакКарти того, что ДНК является носителем генетической информации, были реальными показателями работы Рокфеллеровского института. Эти успехи трансформировали саму природу научного процесса и медицинской практики и выполняли ту задачу, которую имели в виду дед и отец, когда они создавали институт в 1901 году.

Несмотря на свою богатую историю, в конце 1940-х годов институт находился на распутье. Перед ним стояли трудные вопросы руководства, научных задач и финансирования. Отец планировал уйти на пенсию в 1950 году, а директор института доктор Герберт Гассер, нейробиолог, получивший Нобелевскую премию, должен был оставить свой пост несколькими годами позже. Отец предполагал, что мой брат Джон, который в течение длительного времени был одним из попечителей, заменит его на посту руководителя совета. Однако в начале 1946 года Джон решил выйти из совета с тем, чтобы сосредоточить внимание на реставрации Уильямсберга и Рокфеллеровском фонде. В результате стало ясно, что традиционную ответственность семьи за эту важнейшую исследовательскую организацию предстоит нести мне.

Когда в 1950 году я стал преемником отца, первое, что мы должны были сделать, это решить вопрос о том, сможет ли институт выжить, и если да, то как. В составе совета было несколько членов, которые фактически высказывались за закрытие института, поскольку его исходная цель была в значительной степени достигнута. Для меня этот вариант был неприемлем. Однако нам нужно было определить, какую конкретную роль должен играть институт в области биомедицины.

Также важным вопросом было финансирование. Дед создал фонд для существования института, а отец добавил денег и, кроме того, землю для расширения института. Инвестиционным портфелем хорошо управляли, и к 1950 году его стоимость возросла примерно до 100 млн. долл. Чтобы сохранить полную независимость, институт не принимал средств от государства или даже других частных источников, поскольку отец полагал, что это может ограничить независимость исследователей, работающих по проектам, которые они считали важными. В результате в середине 1930-х годов затраты превысили доход, что заставило снизить численность персонала и отрицательно повлияло на размах исследований. Без изменения политики, что позволило бы нам искать новые источники средств, институт рисковал превратиться в явно второразрядную организацию.

Нам была необходима всесторонняя оценка института, и по моей инициативе попечители попросили доктора Детлева Бронка, президента университета Джонса Хопкинса и президента Национальной академии наук, который также был членом научного совета института, возглавить комитет, созданный для проведения этой работы. Бронк, физиолог и биофизик с безупречной репутацией, верил в крайне важную роль независимых научных исследований и восхищался новаторскими исследованиями института. В то же время и он, и другие члены комитета, включая меня, согласились, что если институт хочет выжить в более конкурентной и трудной для работы среде, необходимы изменения.

Комитет Бронка провел год, рецензируя научные результаты института и рассматривая его финансовые и физические ресурсы. Мы провели консультации с десятками ведущих ученых и профессоров со всего мира. Мы пришли к выводу, что время, когда институт мог заниматься исследованиями по собственному усмотрению, ушло в прошлое, и что нам необходимо дополнить наши фундаментальные исследования серьезным учебным компонентом и расширить наши контакты с внешним миром.

На протяжении пятидесяти лет институт работал как

сообщество ученых-единомышленников. Глава каждой независимой лаборатории был свободен в плане проведения своих научных исследований, руководствуясь исключительно канонами своей дисциплины и рецензиями коллег. Эта система, которую великий физик Нильс Бор называл «республикой науки», хорошо работала в прошлом, и никто из нас, особенно Дет Бронк, не хотел вторгаться в свободу ученого. Однако эта свобода должна была как-то уравновешиваться более сильным централизованным управлением, большей кооперацией и пониманием финансовых реалий.

Бронк был ведущей движущей силой в комитете. По мере продвижения нашей работы возникало растущее ощущение, что он окажется наилучшим преемником доктора Гассера. В конце концов, при активной поддержке совета я убедил Бронка оставить свой пост в Хопкинсе и стать новым директором Рокфеллеровского института с мандатом на проведение в жизнь предложенных реформ.

Принятие на себя Бронком директорских обязанностей в 1953 году стало по существу «вторым основанием» института. Его главная задача заключалась в преобразовании исследовательского института в биомедицинский университет для подготовки аспирантов. Он почти сразу же начал этот процесс преобразования. В конце 1953 года попечители путем голосования приняли решение об учреждении в соответствии с законами штата Нью-Йорк университета с аспирантурой, имеющего право присуждать степени доктора философии и доктора медицины. В то же самое время мы осуществили слияние научного совета с советом попечителей. Эта группа назначила Бронка президентом, а я стал председателем. Мы получили свой новый учредительный документ в 1954 году, однако официально изменили название на Рокфеллеровский университет только в 1965 году, в большей степени из-за чувства сентиментальной привязанности, чем из-за чего бы то ни было другого.

Бронк также предпринял активные действия по расширению набора дисциплин, представленных в университете, путем приглашения в профессорско-преподавательский состав математиков, специалистов по экспериментальной и теоретической физике, психологов и даже нескольких философов. Система независимых лабораторий сохранилась, однако были введены академические звания, и ранее существовавший титул «член института» был заменен, нередко с неохотой, на более прозаический титул «профессор».

Мы приняли первую группу аспирантов численностью в десять человек в 1955 году. В соответствии с долгой традицией

института каждый из них работал в лаборатории ведущего ученого, постигая непосредственно суть соответствующей дисциплины. Во время своего директорского срока Бронк настаивал на личных собеседованиях со всеми кандидатами и настаивал на соблюдении самых высоких норм совершенства.

Все эти изменения требовали дополнительного финансирования, и Бронк оказался весьма искусным в плане нахождения новых источников средств. Он сыграл ключевую роль как во время администрации Трумэна, так и при администрации Эйзенхауэра в создании Национальных институтов здравоохранения и Национального научного фонда. Обе организации стали важными источниками финансирования научных исследований в Соединенных Штатах, и начиная с конца 1950-х годов значительная часть их ежегодных бюджетов поступала в университет.

В это время Бронк и я работали в тесном взаимодействии друг с другом для расширения материальной базы университета. Мы добавили девятиэтажный лабораторный корпус, здание для проживания аспирантов и постдокторантов, аудиторию и прекрасную резиденцию для президента, отвечающую международным стандартам; она была спроектирована моим другом Уоллесом К. Харрисоном.

Мой срок нахождения на посту председателя, закончившийся в 1975 году, пришелся на драматический период научного прогресса в области биологии - генетическую революцию, которая началась с открытия того, что гены состоят из ДНК. Это открытие, как писал историк медицины Льюис Томас, «открыло путь в биологическую революцию, которая продолжает преобразовывать наше видение природы».

Сегодня с заново поставленными задачами, перестроенным управлением и укрепленными финансами Рокфеллеровский университет продолжает играть основополагающую роль в применении науки и технологии для поиска ответов на наиболее сложные связанные со здоровьем вопросы жизни. Воссоздание института в начале 1950-х годов было необходимым первым шагом в этом процессе, и я горд, что сыграл в нем роль.

АЛДЖЕР ХИСС И ФОНД КАРНЕГИ

Я все еще был помощником управляющего в иностранном отделе «Чейза», когда однажды утром ранней весной 1947 года ко мне пришел с визитом новый президент Фонда Карнеги за международный мир. Алджер Хисс был высоким долговязым человеком с красивым, как бы отточенным лицом.

Обладавший прекрасными манерами, он был симпатичным и обаятельным и сразу же понравился мне. После обычных любезностей Хисс сказал мне, что я избран в совет Фонда Карнеги, и он надеется, что я соглашусь стать его членом.

Фонд был создан Эндрю Карнеги в 1910 году в интересах предотвращения войны и создания эффективной системы международного права. На протяжении двадцати лет Фонд возглавлял Николас Маррей Батлер, президент Колумбийского университета и лауреат Нобелевской премии; он сделал этот Фонд одним из наиболее уважаемых фондов в Америке. Батлер недавно ушел со своего поста, и Хисс был выбран в качестве его преемника.

Еще молодым человеком Хисс сделал блестящую карьеру. Выпускник юридической школы Гарвардского университета, он учился у Феликса Франкфуртера, после чего служил в Верховном Суде у Оливера Уэнделла Холмса. В период «Нового курса» он работал в Министерстве сельского хозяйства, Министерстве юстиции, после чего перешел в Государственный департамент. Он оставался в госдепартаменте до конца Второй мировой войны и ездил с американской делегацией на Ялтинскую конференцию - факт, который вызвал значительный переполох, смятение, когда позже его обвинили в том, что он является советским шпионом.

Мне польстило предложение войти в престижный Совет Фонда, включавший таких знаменитостей, как генерал Дуайт Д. Эйзенхауэр и основатель компании IBM Томас Дж. Уотсон. Председателем был Джон Фостер Даллес, известный специалист в области международного права, и я объяснил факт моего приглашения его инициативой, поскольку знал его и его семью с времен своей учебы в университете. Вообще Фостер имел репутацию холодного аскетичного человека и пуританина, однако обладал прекрасным чувством юмора и был замечательным собеседником. В мои университетские годы его дочь Лиллиас входила в небольшую группу друзей и была одной из ближайших подруг Пегги. По существу, когда я ухаживал за Пегги в конце 1930-х годов, она всегда останавливалась у Даллеса в их нью-

йоркском особняке.

Когда я упомянул Нельсону о предложении Хисса, он доверительно сказал мне, что высокопоставленный сотрудник ФБР предупреждал его о том, что имеется надежная информация, говорящая о том, что Хисс является советским агентом. Я рассказал об этом Фостеру, который ответил, что он в это не верит. С учетом престижа, опыта и репутации Даллеса как убежденного антикоммуниста я принял к сведению его отношение ко мне и начал работать в совете Фонда в мае 1947 года. Год спустя обвинения против Алджера Хисса в шпионаже появились на первых страницах газет.

В то время члены совета занимались достаточно прозаическими вопросами программы и физического местонахождения Фонда. По существу заседания совета были посвящены дебатам и спорам относительно перевода нашей штаб-квартиры из Нью-Йорка в Вашингтон, а также тому, должны ли мы арендовать площадь или строиться сами. В конечном счете мы согласились остаться в Нью-Йорке, но вопрос заключался в том, *где именно* в Нью-Йорке.

Я обратился к Биллу Зекендорфу, и он предложил нам одну из строительных площадок, которые он приобрел на западной стороне Первой авеню, где через дорогу должно было быть построено новое здание ООН. Хотя на этой территории все еще оставались заброшенные скотобойни и разрушающиеся коммерческие постройки, Билл считал, что строительство здания ООН и осуществление других сходных проектов преобразуют эту территорию. Он рекомендовал, чтобы мы купили участок прежде, чем стоимость земли взлетит до небес, и после этого построили на этом участке наше собственное здание.

Более консервативные члены совета считали, что план является слишком рискованным, и критиковали использование ограниченных средств Фонда для строительного проекта в сомнительном месте. Казначей, работавший в Фонде длительное время, был против проекта и подал в отставку, предсказывая, что проект приведет нас к банкротству. Однако значительное большинство членов совета поддержало сделанное предложение, особенно после того, как я смог убедить Уинтропа Олдрича открыть отделение «Чейза» на первом этаже. Когда строительство здания было завершено, мы сдали значительную его часть для благотворительных организаций и легко справились с выплатами по ипотеке. Как и предсказывал Билл Зекендорф, территория вокруг ООН быстро стала одной из наиболее престижных в Нью-Йорке и продолжает быть такой до настоящего времени.

ВЕЧЕР С АЛДЖЕРОМ

Обвинения против Хисса впервые появились публично в августе 1948 года. Давая показания перед комитетом Палаты представителей по антиамериканской деятельности, Уитакер Чэмберс - бывший редактор журнала «Тайм», а также известный в прошлом коммунист определил Хисса как члена своей партийной ячейки в середине 1930-х годов и участника группы, шпионившей в пользу Советского Союза, Когда Чэмберс повторил эти обвинения вне стен Конгресса, Хисс подал на него в суд за клевету и тем самым положил начало судебной драме, которая занимала всю страну на протяжении нескольких лет. Через несколько месяцев после появления обвинений в адрес Чэмберса совет Фонда Карнеги собрался на самый странный обед, на котором я когда-либо присутствовал. Когда появился Алджер, атмосфера стала напряженной, и когда мы сели, стулья по обе стороны от него оставались пустыми. Испытывая неловкость от того, что происходило, я сел справа от Алджера, а Харвей Банди занял стул слева. Уильям Маршалл Буллит, говорливый юрист с темпераментом холерика из Луисвилля, штат Кентукки, сидел справа от меня. Буллит был стар и глух и на протяжении обеда постоянно и громко отпускал замечания относительно того, почему Хисс был изменником и почему его следует немедленно уволить из Фонда. Я наклонился вперед, тщетно пытаясь закрыть Алджера от этого словесного потока, однако настойчивый голос Буллита проникал во все уголки комнаты.

После обеда Алджер откланялся с тем, чтобы совет мог обсудить свою повестку на следующий день, включая вопрос о продолжении его работы в Фонде. Мы давали свои ответы один за другим, и голосование было единодушным в пользу немедленного увольнения Хисса до тех пор, пока не настал мой черед голосовать. Я не согласился, говоря, что, хотя обвинения были тяжелыми, они по-прежнему оставались всего лишь обвинениями. Пока Хисс не признан виновным, мы должны относиться к нему как к невиновному. Я внес предложение о том, что стоило бы попросить его уйти в отпуск, поскольку в сложившихся обстоятельствах он не сможет эффективно работать в Фонде. Том Уотсон и другие поддержали мою позицию, и, в конце концов, Совет пошел на компромисс, предложив Алджеру оплачиваемый отпуск, что он и принял.

Дело Хисса-Чэмберса тянулось до 1949 года, когда Хисс был осужден, но не за шпионаж, а за лжесвидетельство, поскольку он

отрицал перед Конгрессом, что знал Уитакера Чэмберса. Вплоть до дня своей смерти в 1996 году Хисс отрицал, что он был советским шпионом, и его сторонники продолжают считать его невиновным. По совокупности всех данных, мне представлялось, что он был советским агентом.

С другой стороны, также было очевидно, что политики-оппортунисты использовали дело Хисса для атаки на «Новый курс» и для того, чтобы препятствовать более решительной международной роли Соединенных Штатов, заявляя, что коммунисты проникли в федеральное правительство как составная часть широкого «международного заговора». Эмоции, разгоревшиеся в результате дела Хисса, отразили появление опасной тенденции в нашей политической жизни. Начиная с этого момента как левые, так и правые стали часто демонизировать отдельных лиц и безответственно нападать на наши государственные институты в попытках навязать свои собственные, негибкие и резкие идеологические взгляды остальным. Со временем я стал любимой мишенью экстремистов на обоих полюсах.

СОЗДАНИЕ ЛИЧНОГО АДМИНИСТРАТИВНОГО АППАРАТА

Вскоре я понял, что для работы по многочисленным направлениям вне «Чейза» нуждался в помощниках. На протяжении нескольких послевоенных лет этой работой занимался семейный офис, финансировавшийся почти исключительно отцом. Помимо юридических служб, бухгалтерии и службы, ведавший инвестициями, аппарат, состоявший из 20 человек, занимался большим количеством общественно-гражданских и некоммерческих дел, касавшихся меня и моих братьев. Артур Паккард, бывший консультантом отца по вопросам филантропии, и его молодая помощница Дана Крил помогали мне по некоммерческой деятельности, однако они не были адекватной заменой личного административного аппарата.

В 1947 году я взял на работу Элеанор Уилкерсон в качестве личного секретаря. Она была опытной стенографисткой и умела организовывать общественные мероприятия, а также разрешать разного рода сложные ситуации. Элеанор была моей прочной опорой на протяжении трех последующих десятилетий и работала в близком контакте с Эдной Брадерли, моей секретаршей по банку, с тем, чтобы следить за моим расписанием. Две эти замечательные женщины были организованными и эффективными - они обращались с людьми с пониманием и тактом.

В 1951 году я решил взять на работу личного помощника, чтобы лучше справляться с растущей нагрузкой в области филантропической деятельности. После непродолжительных поисков я обратился к Уоррену Линдквисту, коллеге по военной службе в Париже. После войны Линди работал в течение пяти лет в «Чейзе-бэнк», в последующем перейдя на работу в роли помощника к Р. Питеру Грейсу, председателю фирмы «У.Р. Грейс и Ко.».

Линди помогал мне с делами Рокфеллеровского университета, Фонда Карнеги, Интернэшнл-хаус и целого ряда других проектов. Он занимался моей корреспонденцией и составлением графика встреч и вместе со мной обсуждал стратегические вопросы, связанные с моей ролью в различных организациях. Позже Линди играл ключевую роль в руководстве моими значительными личными инвестициями в недвижимость. По мере того, как Линди становился все более занятым

вопросами недвижимости, а объем моей личной работы и обязанностей возрос, я нанял дополнительных сотрудников. Ричард Дэйна и ДеВо Смит были давними друзьями, с которыми я также служил во время войны в Европе. Джон (Джек) Блум, молодой юрист из фирмы «Милбэнк и Твид», направленный в семейный офис, помогал Линди в его работе.

Я предоставлял своим сотрудникам значительную независимость, хотя мы регулярно проводили консультации. Все они и их преемники - Ричард Е. Саломон, Джон Б. Дэвис (мл.), Элис Виктор, Патриция Смалли, Кристофер Кеннан, Питер Дж. Джонсон и Марни С. Пиллсбери - справлялись со своими обязанностями с большой настойчивостью и умом. Они в огромной степени расширили область моего доступа и влияния. Без них я никогда не смог бы совмещать свою работу в «Чейзе» с «параллельной карьерой».

ГЛАВА 12
СОЗДАНИЕ «ЧЕЙЗ МАНХЭТТЕН БЭНК»

19 января 1953 г. преемником Уинтропа Олдрича на посту председателя правления «Чейз Нэшнл бэнка» стал Джон Дж. (Джек) МакКлой. Выбор Джека на должность главы одного из крупнейших коммерческих банков страны был необычен во многих отношениях. Подобно Уинтропу Джек имел юридическую подготовку, а не подготовку банкира. На протяжении предвоенного десятилетия он был партнером в наиболее мощной фирме Уолл-стрит «Крават, Хендерсон и де Герсдорф» и плотно работал с рядом инвестиционных банков и крупных корпораций. Сразу же после войны он стал партнером (с именем в названии фирмы) в другой престижной фирме Уолл-стрит - «Милбанк, Твид, Хоуп, Хэдли и МакКлой», к числу клиентов которой относились как «Чейз нэшнл бэнк», так и наша семья. Однако на протяжении многих лет своей деятельности в качестве практикующего адвоката Джек не получил непосредственного опыта в высокоспециализированном мире коммерческой банковской деятельности.

Конечно, делая свой выбор, совет директоров «Чейза» имел в виду гораздо большее, чем ограниченный опыт Джека в области банковской деятельности, обратив внимание на его выдающуюся карьеру в области государственной службы. Он начал работать в государственных структурах в 1940 году в качестве специального помощника военного министра Генри Л. Стимсона, став заместителем министра на следующий год. В этой должности он оставался до конца войны и сделался одной из ключевых фигур среди советников президента Рузвельта.

В конце февраля 1947 года Джек стал президентом Всемирного банка - этот пост он занимал более двух лет до его назначения Верховным комиссаром США в оккупированной Германии. Работая в тесном контакте с канцлером Конрадом Аденауэром, Джек руководил созданием Западной Германии, ее перевооружением и включением в союз стран Запада. Его деятельность на этом посту оказалось необычайно успешной, и он вернулся в Соединенные Штаты в июле 1952 года хорошо известным и глубоко уважаемым человеком.

Хотя Джек никогда в жизни не решал вопроса о

предоставлении кредита и не анализировал балансовую ведомость, он обладал огромным престижем и был замечательным прирожденным лидером, то есть обладал качествами, указывавшими на то, что поймет, каким образом управлять большой организацией, подобной «Чейзу». Его назначение в качестве председателя придало вдохновения тем из нас, кто работал над созданием для банка расширенной международной программы.

ЛЮБОПЫТНЫЕ ОТНОШЕНИЯ

С учетом сходства наших интересов я был разочарован тем обстоятельством, что между Джеком и мной никогда не сложилось близких личных связей. Это могло быть следствием огромных различий между нами на раннем этапе жизни и одного конкретного эпизода в жизни Джека, который, вероятно, нанес рану, оставившую рубцы на всю жизнь.

Джек родился, как он часто вспоминал, в бедном районе Филадельфии. Его отец умер, когда он был еще маленьким, и лишь напряженная работа и исключительные способности позволили ему проделать путь через колледж Амхерст и Школу права Гарвардского университета к последующей выдающейся карьере.

Несмотря на свои собственные огромные достижения, Джек был настроен настороженно, возможно даже обозленно, в отношении моего финансового и общественного положения. Часто на встречах, в которых я участвовал, Джек рассказывал об истории своего первого контакта с моей семьей. Он платил за свое обучение в колледже и юридической школе, устраиваясь на лето преподавателем, и летом 1912 года, за три года до моего рождения, приехал в штат Мэн, рассчитывая получить работу на острове Маунт-Дезерт. Одной из семей, с которой он решил вступить в контакт, была наша. Джек всегда рассказывал эту историю очень длинно, говоря о том, как он прошел четверть мили от основной дороги до Эйри, постучал в массивную дверь и объяснил дворецкому, зачем он пришел, после чего его отправили обратно, объяснив, что преподаватель для детей Рокфеллеров на это лето уже нанят. И на этом его история кончалась. Я признаюсь, что никогда не понимал того значения, которое он придавал этому случаю. Неподготовленный визит не казался лучшим способом для попытки получить летнюю работу, и отец действительно всегда договаривался о преподавателях и других компаньонах на летние месяцы заранее, еще до того как мы приезжали в Сил-Харбор.

Джек, наверное, сто раз рассказал эту историю в моем присутствии, последний раз в 1985 году, когда я сменил его на посту председателя Совета по внешней политике. Эта история всегда вызывала у меня чувство досады.

То, что Джек не мог удержаться от того, чтобы не рассказывать эту историю вновь и вновь, указывало на его неоднозначное отношение ко мне и нашей семье, может быть,

даже говорило о скрытой неприязни. Его чувство, вероятно, углубилось в результате замечания, которое Нельсон сделал ему в тот момент, когда Джек стал председателем «Чейза». Нельсон будто бы сказал, что «семья использовала свое влияние», чтобы сделать его председателем, и что одна из его задач заключается в том, чтобы гарантировать, чтобы «Дэвид стал его преемником, когда он оставит свой пост». Представляется вполне возможным, что Нельсон сказал это или нечто подобное. Он мог говорить достаточно властно и, несомненно, думал, что таким образом оказывает мне услугу. Однако, если Нельсон и сделал такого рода заявление, это, конечно же, не было результатом решения семьи или моей просьбы. Для кого бы то ни было в семье выдвигать такое требование было бы крайне неуместно. К сожалению, *если* все это было действительно так, произошедшее могло необратимо изменить отношение Джека ко мне.

Во всяком случае неоднозначное отношение Джека могло быть причиной отказа сыграть более решительную роль на совете директоров банка при выборе преемника в 1979 году. Его нерешительность, какой бы ни была ее причина, могла иметь серьезнейшие последствия для меня лично и для банка. Вполне возможно, что Джек никогда не мог смотреть на меня, не вспоминая длинного пути по пыльной дороге вверх по холму в Сил-Харбор и большой деревянной двери, которая тихо, но твердо закрылась перед его лицом.

МОДЕРНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ БАНКОМ

Чем больше я работал в «Чейзе», тем более меня беспокоила его устаревшая структура управления. В то время как управление нашей основной деятельностью по кредитованию не вызывало нареканий, имелись серьезные недостатки в большинстве других областей: децентрализованный менеджмент с многочисленными автономными «удельными княжествами», недостаточное управление персоналом и отсутствие бюджета и/или бизнес-плана. Любой консультант по вопросам управления пришел бы в ужас, однако мы отказывались впускать их в свои двери.

Летом 1952 года, непосредственно перед тем, как я возглавил наш нью-йоркский городской отдел, Кеннет К. Белл, вице-президент банка, придерживавшийся близких мне взглядов, и я начали собирать информацию по этому вопросу. Хотя оценка организации банка не имела никакого отношения к нашей работе или работе кого бы то ни было еще, мы хотели посмотреть, не существовало ли возможности предложить более эффективную и рациональную структуру. Наши раскопки выявили некие поразительные и даже тревожные факты. Например, директора девяти географических «регионов», которые ведали вопросами корпоративного бизнеса по стране, а также все главы наших 29 американских отделений подчинялись непосредственно президенту банка. Вероятно, лишь немногие из них когда-либо получали от него инструкции или вообще он уделял им какое-либо внимание. Они действовали по своему усмотрению. На бумаге «Чейз» имел высокоцентрализованную структуру; в реальной жизни четкая ответственность и подотчетность не существовали.

Принимая во внимание эти поразительные факты, мы с коллегой создали проект упрощенной структуры, в соответствии с которой реорганизация банка должна была проходить по функциональным направлениям. Мы не разглашали наши выводы, предпочитая дождаться благоприятного момента, чтобы выступить со своими организационными предложениями.

КУРС НА СТОЛКНОВЕНИЕ

Мой рост в банке происходил довольно быстро, точно так же, как и рост Джорджа Чемпиона. Джордж, на 11 лет старше меня, был выпускником Дартмутского колледжа, где славился как первоклассный футболист. Он закончил колледж в 1926 году и непосредственно после окончания начал работать в «Эквитэбл траст компани» и оказался в «Чейзе» в результате их объединения. В 1930-1940-е годы Джордж стал одним из наиболее выдающихся служащих банка, занимавшихся вопросами кредитования. Корпоративные клиенты и банкиры всей страны уважали его способности и деловой ум и были рады возможности иметь с ним деловые отношения. Он был страстным игроком в гольф и, кроме того, отлично проводил время также и у девятнадцатой лунки[21]! Джордж был назначен главой отдела коммерческой банковской деятельности - самого важного отдела банка - в 1949 году.

Для многих становилось все яснее, что Джордж и я идем курсом на столкновение, поскольку каждый из нас видит себя кандидатом на пост председателя банка.

Момент истины в отношении нашего плана реорганизации наступил в сентябре 1952 года, когда президент Перси Эбботт пригласил меня в свой офис, чтобы объявить, что я иду на повышение и назначаюсь на должность старшего вице-президента. В не очень определенных терминах он стал говорить о моих обязанностях, которые будут касаться системы отделений банка в Нью-Йорке. Описание Перси было настолько неясным и туманным, что у меня, откровенно говоря, не сложилось представления о том, что от меня ожидали или каким образом буду взаимодействовать с другими отделами банка. Я подумал, что настало время выступить с планом реорганизации, над которым мы работали на протяжении последних нескольких месяцев.

На следующее утро я принес нашу организационную схему и изложил все Перси. Мы предлагали объединить весь корпоративный бизнес банка под руководством Джорджа Чемпиона в рамках нового отдела под названием «Соединенные Штаты». Предлагалось создать отдел под названием «Специальные отрасли», который включал бы группу, занимавшуюся электрическими и другими компаниями, а также отделы нефти и авиации. Я возглавил бы третий новый отдел под названием «Метрополитенский», отвечающий за розничные

отделения банка в Нью-Йорке, а также за отношения с нашими многочисленными крупными корпоративными клиентами, имеющими в городе штаб-квартиры. Некоторые ключевые административные функции, такие как связи с общественностью и экономические исследования, должны были быть включены в мою новую сферу ответственности. Я сказал Перси, что оба эти вида деятельности заслуживают большего внимания, чем им уделялось раньше.

Предложенный нами план реорганизации также предусматривал сохранение трех существовавших отделов: трастового, облигаций и иностранного, где я работал раньше. Во главе каждого из шести основных отделов должен был стоять старший вице-президент, и эти вице-президенты, и только они, должны были непосредственно подчиняться президенту. Самое важное, что за каждым из них должна быть закреплена четко определенная ответственность за конкретную область деятельности банка.

Перси казался весьма заинтересованным нашими идеями и был особенно заинтригован «новой концепцией» организационной схемы. Он отнес предложения Уинтропу, который поддержал его. Как я и ожидал, Джордж Чемпион проявил энтузиазм в отношении нового плана, поскольку этот план предоставлял ему ответственность за ту сферу деятельности банка, которую он считал наиболее важной. План также давал мне полномочия в отношении того аспекта деятельности банка, который, как я полагал, будет становиться все более важным в ближайшие годы. Совет санкционировал реорганизацию, и она вошла в силу в первый день января 1953 года - тогда же, когда приступил к исполнению своих обязанностей Джек МакКлой. У «Чейза» теперь была - по крайней мере, на бумаге - современная и потенциально более эффективная корпоративная структура.

МАНИЯ ОБЪЕДИНЕНИЙ

Уходя из «Чейза», Уинтроп Олдрич сказал Джеку МакКлою, что существуют три задачи, которых он не смог решить на протяжении 19-летнего пребывания на должности председателя: во-первых, он не смог найти партнера для объединения с тем, чтобы расширить систему отделений банка и укрепить розничную сторону его операций; во-вторых, ему не удалось построить новое здание штаб-квартиры, в которой удалось бы разместить персонал, разбросанный в разных точках нижнего Манхэттена; и, в-третьих, не состоялось превращение «Чейза» в действительно международный банк. Джек принял эти слова близко к сердцу и немедленно начал искать партнера для объединения.

К началу 1950-х годов все основные нью-йоркские банки, а также банки Чикаго и Калифорнии начали поиск источников фондов для кредитования с тем, чтобы быть в состоянии удовлетворить растущие потребности своих корпоративных клиентов в кредитах. Некоторые коммерческие банки, такие как «Бэнк оф Манхэттен», следовали розничной стратегии, предназначенной для расширения и укрепления их депозитной базы. Их депозитная база заметно выросла, в то время как большие оптовые банки, такие как «Чейз-бэнк», «Сити-бэнк» и «Гэранти траст», увидели, что их корпоративные депозиты уменьшаются. «Чейз» располагал приблизительно 6 млрд. долл. в форме депозитов в конце 1943 года, а к концу 1954 года - всего лишь 4 млрд. Напротив, депозиты «Бэнк оф Манхэттен» выросли почти на 300 млн. на протяжении этого же периода; также выросло число мелких вкладчиков. Стало очевидно, что увеличение депозитов, связанных с розничной деятельностью, должно играть роль в работе даже крупнейших коммерческих «оптовых» банков.

Таким образом, в середине 1950-х годов началась настоящая свадебная лихорадка слияний, причем почти во всех случаях крупных коммерческих банков со значительным объемом бизнеса в операциях с корпоративными клиентами искали слияния с мелкими розничными банками, которые обладали обширной и растущей клиентурой. За всеми этими объединениями стояла нужда оптовых коммерческих банков приобрести для себя розничные отделения с тем, чтобы получить доступ к новым депозитам.

«ИОНА ПРОГЛАТЫВАЕТ КИТА»

Банк Манхэттенской компании, учрежденный законодательным собранием штата Нью-Йорк в 1798 году, был вторым старейшим банком в штате. Одним из его исходных создателей являлся Аарон Бэрр. «Манхэттенская компания» была учреждена как компания для обеспечения Нью-Йорка пресной водой, однако Бэрр и его сотрудники проницательно включили в устав фразу, которая позволяла компании использовать свой избыточный капитал «для покупки государственных или прочих акций или любых финансовых сделок или операций, не противоречащих законам и конституциям штата Нью-Йорк». Таким образом, возник банк Манхэттенской компании.

Уловка Бэрра вызвала возмущение Александра Гамильтона и его окружения, которые до этого момента имели банковскую монополию в лице своего «Бэнк оф Нью-Йорк». Это обстоятельство, безусловно, сыграло роль в неприязненных отношениях между Бэрром и Гамильтоном, что привело к знаменитой дуэли на холмах Уихокена в 1804 году, когда Барр убил бывшего министра финансов (дуэльными пистолетами, которыми они пользовались, владеет «Чейз», и они выставлены для всеобщего обозрения). «Бэнк оф Манхэттен» процветал на протяжении последующих лет и продолжал функционировать в соответствии со своим уставом 1799 года. К началу 1950-х годов его наиболее важным активом стала сеть, состоящая из 58 розничных отделений на территории города Нью-Йорка и вдвое превышавшая сеть «Чейза». По общей сумме активов, составлявших 1,7 млрд. долл., «Бэнк оф Манхэттен» представлял лишь четверть того, что имел «Чейз».

Уинтроп Олдрич пытался объединить два эти банка в 1951 году, об их объединении фактически уже было объявлено в печати, однако попытка оказалась безуспешной главным образом, из-за серьезного столкновения на личном уровне между Уинтропом и председателем правления «Бэнк оф Манхэттен» Дж. Стюартом Бейкером.

Джек МакКлой был более искусным дипломатом и умело преодолел личное неприятие Бейкера, а также ряд юридических препятствий, согласившись влить гораздо больший «Чейз» в зарегистрированный в штате «Бэнк оф Манхэттен». Такая стратегия польстила самомнению Бейкера и достигла цели «Чейза» - выйти в область розничной банковской деятельности. Таким образом, 31 марта 1959 года меньший по размерам «Бэнк

оф Манхэттен компани» технически поглотил гораздо больший «Чейз нэшнл бэнк», так что одна из газет вышла с заголовком «Иона проглатывает кита».

Это слияние породило финансового гиганта с депозитами, составлявшими 7 млрд. долл., капиталом в 550 млн. долл. и суммарными активами, составляющими почти 8 млрд. долл. Самое важное, с точки зрения «Чейза», заключалось в том, что число отделений (не считая зарубежных) увеличилось до 87, а это вывело банк на третье место в Нью-Йорке. Кроме того, новый «Чейз Манхэттен бэнк» обошел «Ферст нэшнл сити бэнк» по сумме общих активов - в результате чего мы стали вторым крупнейшим банком в мире, уступая только «Бэнк оф Америка».

В ПОИСКАХ РУКОВОДСТВА НА СТОРОНЕ

Перед началом рабочего дня в банке апрельским утром 1955 года МакКлой и Бейкер достигли согласия по вопросу о переходной корпоративной структуре и разделении ответственности на высшем уровне. Джек МакКлой умело манипулировал тщеславием Бейкера, предоставил ему посты президента и председателя исполнительного комитета, оставив за собой пост председателя совета директоров. Сделав на тот момент мастерский ход (однако этот ход создал проблемы всего лишь несколькими годами позже), МакКлой также согласился изменить статьи устава таким образом, что он как председатель и Бейкер как президент были названы имеющими равные права генеральными исполнительными директорами.

Непосредственно под этим высшим уровнем был создан новый пост исполнительного вице-президента. Я был назначен исполнительным вице-президентом по вопросам планирования и развития с ответственностью за все административные функции, касающиеся персонала, а Джордж, занявший пост аналогичного уровня, сохранил за собой контроль за группой коммерческой банковской деятельности.

Сложную задачу объединения персонала и операций двух этих крупных учреждений, каждое из которых обладало выраженной индивидуальностью и разными культурами, нельзя было решить легко. Важно было сделать это таким способом, который повысил бы моральный дух и не допустил снижения темпов движения вперед.

Объединение предоставило нам уникальную возможность создать корпоративную культуру, более способную к реагированию и более эффективную. Некоторые из нас серьезно полагали, что наилучшим путем было бы нанять одну из консалтинговых фирм по менеджменту с хорошей репутацией, чтобы она создала более интегрированную и эффективную организационную структуру. Однако другие в банке были против этого, возмущаясь идеей приглашения посторонней фирмы для выполнения той работы, которую мы лучше могли выполнить сами. Еще раз мы оказались запертыми в противостоянии между «старой гвардией» и «сторонниками модернизации». К счастью, был найден компромисс.

Мой друг Питер Грэйс оказался в аналогичной ситуации с многими из своих сотрудников, придерживавшихся консервативных взглядов, при реструктурировании его фирмы

«У.Р. Грейс энд компани».

Питер нашел альтернативное решение, пригласив Джеральда Боуера, независимого консультанта, работавшего на протяжении многих лет в компании «Дженерал электрик». Боуер не привел с собой большую команду экспертов; вместо этого он попросил высшее руководство назначить восемь или десять способных сотрудников для работы с ним с целью изучения компании. Боуер нашел, что эта процедура способствовала эффективному проведению анализа и делала его менее пугающим для руководства компании. Хотя Джордж Чемпион и большинство других служащих высшего уровня, занимавшихся вопросами кредитования, продолжали сомневаться, Джека МакКлоя удалось убедить, и мы пригласили Боуера для выполнения исследования в мае 1955 года, всего лишь через месяц после объединения.

Боуер представил свой окончательный отчет позже в том же году. По существу он уточнял организационные изменения, которые я вместе с моим сотрудником предлагали в 1952 году, описывая более четко операционные зоны банка и твердо определяя линии подчинения и обязанности. Боуер также убедительно рекомендовал, чтобы мы создали или укрепили ряд специализированных отделов - корпоративного планирования, кадров, маркетинга и связи с общественностью и наняли подготовленных профессионалов для руководства этими отделами. На протяжении всего времени, проведенного в банке, эти существенные административные функции обычно передавались людям, единственная квалификация которых заключалась в том, что они не проявили особой способности в работе с кредитами. Я считал, что это было серьезнейшей ошибкой, и поэтому сейчас, будучи руководителем, отвечающим за это направление, был полон решимости придать этим административным функциям надлежащее признание и распорядительность их властью.

Несмотря на сопротивление со стороны Джорджа Чемпиона и «баронов» из отдела Соединенных Штатов, которые противодействовали потере своей независимости, организационные изменения, предложенные Боуером, были проведены в жизнь к концу 1956 года. Благодаря упорядочению структуры и укреплению процесса управления это оказалось важной поворотной точкой в истории «Чейза».

КОНСОЛИДАЦИЯ В НИЖНЕМ МАНХЭТТЕНЕ

В начале января 1955 года, вскоре после объявления об объединении, Джек дал мне еще одно важное задание: выяснить, что можно сделать для создания новой штаб-квартиры «Чейза». Уже в течение какого-то времени было ясно, что нам необходимо объединить наши раздробленные подразделения.

На протяжении ряда лет «Чейз» поглотил более 50 меньших банков, и в результате его операции проходили по девяти различным адресам, которые были разбросаны по всему финансовому району, включая нашу все более тесную штаб-квартиру по адресу Пайн-стрит, 18. Предстоящее объединение с «Бэнк оф Манхэттен» делало наши потребности в площади еще более острыми.

Вопрос заключался не в том, должны ли мы переезжать - в этом все были согласны, - а в том, куда переезжать. Финансовое сообщество нижнего Манхэттена было недовольно тесными улицами, неудовлетворительными общественными службами и старыми зданиями, причем многие компании уже предприняли шаги, чтобы перебраться из этого района. Для большинства предпочтительным местом нахождения был средний Манхэттен. Город необыкновенно вырос в послевоенные годы, однако почти весь этот рост происходил к северу от 34-й улицы - каждый год туда переезжали десятки компаний. В то же самое время с начала Великой депрессии в финансовом районе не было построено ни одного нового здания. Нижний Манхэттен находился в состоянии застоя, многие из его знаменитых финансовых учреждений планировали вслед за своими корпоративными клиентами перебраться севернее, и шла молва о том, что «на Уолл-стрит будет вновь расти трава».

Никто не хотел уезжать последним. Все мы владели значительной недвижимостью, ценность которой катастрофически упала бы, если бы финансовое сообщество начало в крупных масштабах двигаться на север. «Ферст нэшнл сити бэнк» уже объявил о переводе многих своих операций в новое здание на Парк авеню, которое должно было быть завершено постройкой в 1959 году, хотя председатель банка уверял Джека МакКлоя, что не имел планов переноса штаб-квартиры. На «Чейз» смотрели как на указатель того, откуда дует ветер: все ожидали нашего решения.

Моя личная точка зрения заключалась в том, что жизненно важной задачей было сохранение финансового района неподалеку

от Уолл-стрит, и что «Чейз» должен взять на себя лидирующую роль в этом процессе. Отчасти это было связано и с эмоциями. Этот район имел богатую историю: здесь находился голландский поселок Новый Амстердам; именно здесь Джордж Вашингтон принял присягу и в первый раз собрался Конгресс. Здесь в 1817 году начала работать Нью-Йоркская фондовая биржа. В течение многих лет по адресу Бродвей, 26 находилась штаб-квартира основанной дедом компании «Стандард ойл». Однако эмоции никогда не должны быть основой для деловых решений, влияющих на многие тысячи людей и сотни млн. долл. Я считал, что существовали также убедительные практические причины в пользу того, чтобы «Чейз» оставался в нижнем Манхэттене.

Концентрация финансовой отрасли на такой небольшой территории, наряду с Федеральным резервным банком Нью-Йорка и крупными биржами ценных бумаг и сырьевых товаров, создает огромные преимущества за счет эффективности. Находясь вместе, мы были составной и все более важной частью финансовой нервной системы мира. Эти сильные стороны оказались бы под угрозой, если бы некоторые из крупных корпораций переехали в другое место. А были признаки того, что некоторые из них серьезно рассматривали такую возможность. Так, совет Нью-Йоркской фондовой биржи отметил, что в случае введения налога на передачу акций биржа переехала бы в Нью-Джерси. Если крупные банки оставят Нижний Манхэттен, у биржи появится дополнительный стимул перебраться в другое место, и это, как я полагал, вызвало бы исход и других компаний, что было бы для Нью-Йорка экономическим и финансовым бедствием.

Я убедил Джека МакКлоя нанять квалифицированную независимую фирму для оценки делового климата и потенциала в даунтауне. Представленный нам всесторонний отчет подтвердил, что в этом районе происходили глубокие экономические изменения. Крупные судоходные фирмы, в течение длительного времени бывшие неотъемлемой принадлежностью Нижнего Манхэттена, перебирались в другие города, другие компании переезжали на Средний Манхэттен и в Нью-Джерси. Большинство финансовых учреждений, банки, брокерские конторы и страховые компании чувствовали себя нервозно и были указания, что они могут последовать за своими клиентами в другие районы города или даже вообще в другие штаты. Наши консультанты соглашались со мной в отношении того, что «Чейз» должен оставаться в даунтауне, однако призывали к тому, чтобы мы сделали это «достаточно определенным и драматическим образом с тем, чтобы другие увидели, что это является решительным шагом с нашей стороны».

ВОЗМОЖНОСТЬ, КОТОРУЮ МЫ НЕ МОГЛИ УПУСТИТЬ

Решающим фактором в решении остаться в деловой части города оказался шанс, который мы просто не могли позволить себе упустить. Я работал тогда с Биллом Зекендорфом, ярким, экстравагантным, известнейшим магнатом в области недвижимости, который десятилетия тому назад продал моему отцу землю, на которой Объединенные Нации построили свою штаб-квартиру. Билл был большим человеком во всех смыслах - 135 килограммов энергии и идей - он работал в своей конторе, находящейся в круглом пентхаусе здания, которым он владел на Мэдисон авеню в Среднем Манхэттене. Билл и я изучали способы, с помощью которых «Чейз» мог бы избавиться от своих раздробленных владений и найти одно место для новой штаб-квартиры. Билл уже предлагал несколько решений, однако ни одно из них не казалось реальным. Я начинал сомневаться в отношении видов на то, чтобы остаться в Нижнем Манхэттене.

И вот однажды, в 7 час. утра в конце февраля 1955 года, Билл позвонил мне домой на 65-ю стрит со срочными новостями. Я только что кончил завтракать и собирался взять газету и уже направиться к станции метро. Он сказал, что заедет за мной на своем лимузине, чтобы мы могли поговорить по дороге в банк.

Билл, знакомый с каждой крупной сделкой по недвижимости в Нью-Йорке, только что узнал, что «Гэранти траст компани» собиралась продать принадлежащее ей здание, занимавшее квартал между Федеральным резервным банком Нью-Йорка и главным зданием «Чейз-бэнк» на Пайн-стрит.

Как только я уселся на заднее сиденье его семиместного лимузина, Билл изложил мне свой предполагаемый план игры. Первым шагом для «Чейза» было приобретение здания «Гэранти траст». После этого мы начали бы скупать все остальные здания в квартале к востоку от нашей штаб-квартиры на Пайн-стрит и одновременно продавать принадлежащую нам многочисленную недвижимость, разбросанную в районе Уолл-стрит. Если все пройдет в соответствии с планом, мы должны будем попросить город дать нам разрешение закрыть Сидар-стрит между нашими двумя кварталами и в результате получим большой участок земли - особенно по нормам Уолл-стрит, на котором построим новую штаб-квартиру. Билл указал, что это была последняя возможность найти участок в нижнем Манхэттене, который

соответствовал бы нашим нуждам. Однако мы должны действовать быстро, поскольку он узнал, что «Гэранти траст» собирается осуществить сделку в тот же самый день. Я был в ужасе от смелости его предложения, однако он убедил меня, что мы должны это сделать. Вопрос заключался в том, можем ли мы убедить Джека и директоров «Чейза» принять быстрое решение по этому вопросу.

Мы прибыли в «Чейз» и бросились в кабинет Джека на четвертом этаже. План Билла произвел на Джека впечатление, и он немедленно позвонил президенту «Гэранти траст», который подтвердил, что сделка должна быть заключена в пределах нескольких часов. Джек смог убедить его задержать продажу на 24 часа с тем, чтобы дать «Чейзу» шанс сделать контрпредложение. Через несколько часов Джек вступил в контакт с директором Фредериком У. Эккером, главой комитета по недвижимости «Чейза». Эккер, имеющий опыт в вопросах недвижимости, немедленно увидел важность и привлекательность предложения и согласился с тем, что мы должны стараться реализовать его. Другие члены комитета по недвижимости согласились с точкой зрения Эккера, и покупка стоимостью 4,9 млн. долл. была осуществлена в течение дня после того, как мне срочно позвонил Билл Зекендорф. «Чейз» оставался в нижнем Манхэттене.

ЭФФЕКТНОЕ НОВОЕ ЗДАНИЕ

После того как «Чейз» приобрел земельный участок, мы обратили свое внимание на то, какой образ мы хотели создать и какого рода здание будет достаточно впечатляющим, чтобы сделать заявление, необходимое для того, чтобы побудить других остаться в нижнем Манхэттене.

За советом я обратился к Уоллесу К. Харрисону. Он был архитектором, который впервые приобрел известность в связи с работой по созданию Рокфеллеровского центра, а позже стал главным архитектором здания Объединенных Наций и Линкольн-центра. Уолли на протяжении многих лет был моим другом, и в ретроспективе я чувствую себя несколько неудобно, поскольку Уолли вполне мог предполагать, что именно он является лучшим архитектором для этой работы. Во всяком случае, он любезно принял мое объяснение, что, поскольку мы были такими близкими друзьями, я хотел бы найти кого-то еще, чтобы избежать ощущения фаворитизма. Уолли без колебаний рекомендовал фирму «Скидмор, Оуингс и Меррилл».

Фирма «Скидмор» стала знаменитой в конце 1940-х годов в связи со своими новаторскими проектами международного стиля. Наиболее важным из таких проектов в Нью-Йорке был Левер-хаус на углу Парк авеню и 53-й стрит; здание было выполнено в чисто функциональном стиле, пионерами которого двумя десятилетиями раньше в Европе были Миес ван дер Рое и Ле Корбюзье - при этом использовались преимущества новых строительных материалов, таких как алюминий и листовое стекло, и новых технологий, таких как кондиционирование воздуха.

Мое внимание привлекло и еще одно недавно спроектированное фирмой «Скидмор» здание - небольшое отделение банка для «Мануфэкчуреpз траст» на углу Пятой авеню и 43-й стрит. Законченная в 1954 году, эта архитектурная жемчужина создала сенсацию, являясь отходом от традиционных банковских зданий как в отношении формы, так и ощущений; это была простая стеклянная коробка с алюминиевым скелетом. Дверь в гигантский сейф, что обычно является священным и тайным сердцем банка, скрываемым в чреве здания, была видна с улицы. Однако внимание всех захватывала легкость здания, его кажущаяся эфирность.

Я обратился к своему другу Натаниелу (Нату) Оуингсу, одному из основателей фирмы, которого встречал, будучи еще

студентом, в Чикагском университете. Я сказал ему, что мы хотим создать «здание, которое является заявлением», отражающим тот факт, что «Чейз» представляет собой прогрессивное учреждение, желающее проложить новые пути в архитектуре, будет символизировать кардинальные изменения в стиле управления и культуре. Нат и я провели долгие часы вместе с Биллом Зекендорфом, обсуждая две очень разные имевшиеся у нас альтернативы. Первая заключалась в том, чтобы создать два отдельных обычных здания в двух принадлежавших нам кварталах. Вторая - та, которую с самого начала увидел Билл Зекендорф, заключалась в том, чтобы соединить два участка земли, закрыв отрезок Сидар-стрит между ними, и воздвигнуть одно здание, но не еще одно массивное, офисное здание, а устремленный вверх небоскреб, стоящий на большой открытой площади. Для нижнего Манхэттена это было бы привнесением революционной новой концепции городского планирования.

В то время финансовый район представлял собой плотную массу зданий, зажатых вдоль узких улиц рядом с церковью Троицы: Уолл-стрит, Сидар-стрит, Пайн-стрит, Нассау-стрит и Уильям-стрит. Здесь более чем в течение века находилась наиболее ценная недвижимость в мире, и когда возводились новые строения, владельцы использовали каждый квадратный дюйм, разрешенный строительными нормами. Возможно, что ущелья Уолл-стрит были живописными, однако они создавали ощущение тесноты и темноты, а на уровне улицы возникало чувство клаустрофобии. Кроме того, возникал эффект аэродинамической трубы, и видеть, как в ветреный день масса прилично выглядящих юристов, банкиров и биржевых брокеров догоняет улетающие фетровые шляпы и котелки, было обычным делом.

Законы в отношении зон городского строительства требовали теперь, чтобы новое здание помещалось в пределах того, что называли «конвертом», определявшимся размером здания и его местонахождением в квартале. Это означало, что офисное здание нужно было отодвигать от края улицы, если оно росло в высоту, с тем, чтобы на улицы попадало больше света и воздуха. Чем более высоким было здание, тем меньше полезной площади в нем могло быть. Результатом этого были неэффективные и архитектурно непривлекательные строения. Чтобы обеспечить больше открытого пространства, небоскребы любой высоты получали разрешение на строительство, если они занимали не более 25% площади участка. На Уолл-стрит не было храбрецов, готовых на строительство зданий такого типа. Они считали, что это было бы растратой ценной земельной площади и

уменьшением количества земли, на которой можно было возводить строения.

Билл, Нат и я не были убеждены этими аргументами. Нат назначил для данного проекта Гордона Баншафта, архитектора, отвечавшего за строительство Левер-хаус и отделения «Мануфэкчуреpз». Изучив ряд возможностей, Гордон предложил 60-этажную прямоугольную башню без каких-либо дополнительных структур, стоящую на большой площади. Для максимальной гибкости и эффективности несущие колонны здания должны были помещаться вне его оболочки, а также внутри вокруг лифтовых шахт. По сравнению с традиционными зданиями это давало каждому этажу более единообразную и незагроможденную рабочую площадь. Гордон также намеревался использовать модульные конструкции, которые позволяли монтаж электрических кабелей, водопровода и канализации, обогрева и труб для кондиционирования воздуха регулярным образом в потолках и полах. Этот новаторский прием, который позже стал стандартом в строительной индустрии, позволял достичь гибкости в планировании офисов и проводить реконструкцию быстро и недорого.

Другой гениальный аспект проекта Гордона искусно отвечал на потенциальную критику, что слишком много ценной площади теряется из-за того, что здание будет стоять лишь на небольшой части земельного участка. Фундамент для здания должен был уходить вниз на 85 футов, вплоть до скальных пород, что давало возможность создать дополнительные пять этажей, площадь каждого из которых будет в три раза превышать метраж надземных этажей - они будут помещаться под площадью. Главный банковский этаж будет находиться на уровне ниже поверхности земли и иметь естественное освещение через находящийся на открытом воздухе заглубленный бассейн. На расположенных ниже этажах будут находиться гараж, конференц-зал, кафетерий, гигантский банковский сейф и складские помещения.

Проект Гордона был первым проектом главного офиса американского банка в современном стиле и первым зданием в нижнем Манхэттене, окруженным большой открытой площадью. Это здание будет претендовать на то, чтобы сделать определенное и, как мне казалось, важное заявление.

Джек МакКлой стал горячим сторонником проекта с одним зданием. Фред Эккер, которому шел восьмой десяток, также принял необычный проект фирмы Скидмора. При наличии двух этих мощных сторонников мы не столкнулись с серьезными трудностями, для получения утверждения совета директоров на

проект Баншафта, выполненный в интернациональном стиле, несмотря на ряд возражений со стороны старой гвардии.

Теперь нам нужно было согласие города на закрытие части Сидар-стрит, чтобы мы могли осуществить строительство на участке из двух кварталов. Ключом для утверждения плана должна была быть поддержка Роберта Мозеса, которого знал еще с дней, проведенных у Ла Гуардиа, и позднее в связи с проектом Морнингсайд-Хайтс. Я отправился на встречу с Мозесом, который среди многих прочих официальных должностей занимал должность председателя Городской комиссии по планированию. К моему огромному облегчению Боб согласился легко. Он считал, что для спасения Уолл-стрит необходим решительный жест, ему понравилась концепция, в соответствии с которой среди унылых улиц делового района появится больше открытого пространства и в них попадет больше света. После его одобрения все другие необходимые утверждения прошли легко. В обмен на то, что город дал нам землю, находившуюся под Сидар-стрит, мы согласились расширить все тротуары вокруг новой площади Чейз Манхэттен-плаза.

Вскоре после начала строительства мы обратили свое внимание на внутреннюю отделку. Гордон отметил, что новое здание будет выглядеть холодным и непривлекательным без специальных мер по отделке. Он указал, что здания в стиле неоклассицизма украшают колоннами, фронтонами и скульптурами с орнаментами, однако ни один из таких декоративных элементов не годится для нашего здания. Он считал, что для того, чтобы подчеркнуть значимость находящихся внутри здания общих помещений, «Чейз-бэнк» должен рассмотреть вопрос о покупке произведений современного искусства.

Эта идея понравилась мне, и я обсудил ее с Альфредом Барром, главным куратором Музея современного искусства, который полностью согласился с ней. Джек МакКлой также положительно отнесся к этому предложению, и мы создали небольшой комитет, включавший ведущих специалистов по искусству, Гордона, Джека и меня, с целью отбора для здания качественных произведений современного искусства. Для этого мы запланировали сумму в 500 тыс. долл., что в те дни было достаточным для приобретения хорошей коллекции произведений современной живописи. Так относительно скромно начала свое существование первая в мире серьезная корпоративная коллекция произведений искусства, стоимость которой сейчас составляет почти 100 млн. долл.

Строительство началось в конце 1956 года, однако мы

немедленно столкнулись с неожиданной проблемой - водой. Осуществляя рытье котлованов под фундамент, инженеры обнаружили подводную реку на глубине порядка 50 футов ниже поверхности земли. Чтобы справиться с этой проблемой, а также с приливными потоками Ист-ривер, которые влияли на уровень грунтовых вод под зданием, нам оказалось необходимым создать коффердам размером в весь земельный участок - это представляло собой дорогостоящую модификацию, поскольку его необходимо было установить прежде, чем мы смогли начать рытье котлованов. Сам фундамент уходил вниз почти на 100 футов, и при его рытье было вынуто более 225 тыс. кубических ярдов земли и скалистой породы. В результате возникла задержка, и затраты на строительство резко возросли. Работа еще больше замедлилась по причине нескольких городских забастовок, что также привело к росту затрат. Предварительная оценка затрат на здание составляла 55 млн. долл.; в конечном счете полные затраты, включавшие земельный участок и оснащение, составили 145 млн. долл. Однако через 25 лет рыночная стоимость здания почти втрое превышала эту сумму.

Я довольно сильно волновался в отношении критики нашей новой штаб-квартиры. Однако на самом деле волноваться не пришлось. Рецензии в отношении «Фёрст Чейз» в публикациях, начиная от журнала «Форбс», который оценил «свежий и исполненный надежды настрой, который здание привнесло в старый финансовый район», до журнала «Аркитекчурал форум», который называл это здание «наиболее значительным и, вполне возможно, одним из наиболее здравых вложений, сделанных на Уолл-стрит».

В настоящее время широко признается, что решение «Чейза» остаться на нижнем Манхэттене сыграло ключевую роль в плане остановки угрозы исхода других банков и финансовых учреждений и оказалось ключевым первым шагом в возрождении Уолл-стрит.

Для меня и для «Чейза» конец 1950-х годов был началом периода, исполненного событиями. Мы начали преобразование устаревшей структуры управления и застывшей в прошлом корпоративной культуры в нечто более рациональное и способное к тому, чтобы справляться с реальностями современного мира. Мы сделали выбор в пользу нижнего Манхэттена и при этом оказали влияние на других с тем, чтобы они также оставались там. И мы построили эффектное здание для нашей штаб-квартиры - здание, которое символизирует «новый» «Чейз Манхэттен бэнк».

Несмотря на прогресс банка в это время, не все в «Чейзе»

поддерживали или оценивали те изменения, инициатором которых выступил я. Один из директоров, в частности, был в оппозиции по отношению к тому видению, которое я предложил для банка, и по отношению к тому направлению, в котором, по моему мнению, банк должен был развиваться. Мой конфликт с этим человеком превратился в серьезную борьбу за власть внутри банка в последующие годы.

ГЛАВА 13

КОНФЛИКТ

В декабре 1956 года мы претворили в жизнь завершающие элементы плана по полному объединению «Чейза» и «Бэнк оф Манхэттен». С должности исполнительного вице-президента я был повышен до вице-председателя совета директоров, а Джордж Чемпион стал президентом и главным операционным директором. Мы сделались явными конкурентами в гонке за то, чтобы занять место Джека МакКлоя после его ухода со своего поста в начале 1960 года. Арена для конкурентной борьбы между нами, борьбы, которая продлится 15 лет, была подготовлена.

БОРЬБА ЗА «ДУШУ» БАНКА

Джордж Чемпион был одним из наиболее широко известных и глубоко уважаемых банкиров в Соединенных Штатах. Об этом свидетельствует то, что в 1958 году его избрали президентом Ассоциации банкиров «резервных»[22] городов. Джордж знал всех наших основных корпоративных клиентов, а они ценили его совет и дружбу. Он был здравым, разумным, профессиональным и хладнокровным человеком. Никто другой не воплощал столь основательно консервативную банковскую культуру «Чейза», культуру, которую, как я считал, следовало изменить.

Все, что его интересовало, можно описать так: быть специалистом в области кредитования, причем «чертовски хорошим специалистом», и, по его мнению, этим должна ограничиваться и сфера интересов банка. Он настойчиво работал, чтобы превратить «Чейз» в ведущий оптовый национальный банк, обслуживающий, главным образом, крупные американские корпорации. Эти корпорации были главным источником наших поступлений и нашей прибыли, а все остальное, по мнению Джорджа, в значительной степени представляло собой уход в сторону и растрату ресурсов. Со временем я пришел к пониманию того, что он буквально нутром ощущал недоверие к экспансии в международную деятельность. Однажды он сказал группе практикантов, проходивших подготовку по вопросам кредитования, что «мы потеряем нашу душу», если банк станет работать за границей.

Я видел стоящие перед «Чейзом» задачи в ином свете. Мои обучение и опыт не были связаны с вопросами кредитования. Я провел в банке 14 лет, работая в Иностранном и Метрополитенском отделах. Понимал служащих банка и его культуру и отдавал должное многочисленным сильным сторонам и огромному потенциалу банка, но также видел его вопиющие организационные слабости и недостатки в сфере управления. Видел будущее «Чейза» в повышении объема услуг, предоставляемых клиентуре во всем мире.

Практически с первых моих дней в банке Джордж и я спорили по поводу его целей и задач. Наши споры обострялись из-за того, что наш личный стиль был очень различным. Джордж был большим и шумным человеком, причем иногда довольно крикливым. Я был гораздо более сдержанным, и моя манера общения была более деликатной. Однако в основе наших конфликтов лежало нечто большее, чем несходство личностей.

Отчасти это происходило из-за того, что Джордж видел во мне своего основного конкурента в банковской иерархии. Еще более важным было то, что он и я фундаментально расходились в том, как банк должен быть организован и куда его надо вести. Джордж казался привязанным к прошлому, будучи удовлетворенным ролью «Чейза» в качестве ведущего национального банка. Я видел необходимость в крупных и серьезных изменениях и пытался найти способы вести банк в новых направлениях как внутри страны, так и за ее пределами. По мере нашего продвижения по карьерной лестнице эти фундаментальные различия в подходе обострялись, и наш личный конфликт становился интенсивнее.

« ТРОЯНСКИЙ КОНЬ»

Будучи президентом и главным операционным директором, Джордж занимал более высокие должности, чем я, однако в конце 1950-х годов он не мог просто отмахиваться от всех моих идей, поскольку, будучи вице-председателем совета директоров, я подчинялся непосредственно Джеку МакКлою и совету директоров. На протяжении всех этих лет я посвящал большую часть своего времени строительству нашей новой штаб-квартиры в нижнем Манхэттене, интегрированию кадров и программ банка после объединения и попыткам ввести более эффективную структуру управления. Эти задачи не приводили меня в прямой контакт с вопросами кредитования, что оставалось территорией Джорджа.

Однако я воспользовался своим персоналом в качестве своеобразного «троянского коня», чтобы без шума начать проводить в жизнь ряд важных изменений. Хотя моя группа сосредоточила внимание на операционных вопросах, маркетинге, развитии менеджмента, отношениях с сотрудниками, рекламе и связях с общественностью - все они являются существенными элементами современной корпорации, отдел также включал усиленную группу экономических исследований и созданную вновь структуру, занимавшуюся организационным планированием.

Оба эти подразделения, после того как они начали функционировать, стали важными для среднесрочного и краткосрочного анализа банковской среды, в которой мы действовали, и для нахождения мер по наиболее эффективному ее использованию. Неизбежно, или, во всяком случае, так кажется теперь, это двигало «Чейз» в том направлении, в котором он, по моему мнению, и должен был двигаться. И до тех пор, пока я ограничивал свою деятельность административными функциями банка и непосредственно не вторгался в основную деловую деятельность, Джордж оставлял меня в покое с моими занятиями, которые, как я подозреваю, он считал относительно безобидными.

ТУПИКИ ИНОСТРАННОГО ОТДЕЛА

В банке был функциональный отдел, ответственность за который после реорганизации лежала на мне. Он имел довольно туманное название «специальные инвестиции», и через него я мог укреплять деятельность банка в ряде зарубежных стран и расширять набор наших финансовых услуг в сотрудничестве с иностранным отделом, но независимо от него.

Я должен был действовать таким образом, поскольку, хотя Джек МакКлой с симпатией относился к моим взглядам в отношении международной диверсификации, он никогда не предпринимал никаких конкретных действий для того, чтобы направить банк на этот новый путь. В некотором отношении у него и не было другого выбора. На протяжении всего срока нахождения на своем посту Джек зависел от Джорджа и его команды, занимавшихся кредитованием внутри страны, с целью обеспечения стабильного роста и приемлемых поступлений средств. На 1960 год общий портфель займов «Чейза» составлял чуть менее 5 млрд. долл. Однако на займы за пределами Соединенных Штатов приходилось лишь около 5%. Поэтому, хотя Джек старался оградить свое спокойствие, позволяя мне работать по нескольким проектам, он никогда не ввязывался в трудное дело конфронтации с основной идеологией банка, ориентированной на внутренний рынок.

В 1955 году на момент объединения с «Бэнк оф Манхэттен», у нас было лишь 17 зарубежных отделений, 10 из них в Карибском регионе, причем 4 из этих отделений создал я сам. Наше скромное присутствие за рубежом резко контрастировало с положением в «Сити-бэнк» и «Бэнк оф Америка» - оба они активно развивали уже достаточно широкомасштабные зарубежные сети в Европе, Южной Америке и на Дальнем Востоке. С точки зрения наличия сети зарубежных отделений мы значительно отставали от наших двух основных конкурентов в США, и разрыв увеличивался.

Иностранный отдел, получавший от Джорджа Чемпиона, который был руководителем отдела США, сильную поддержку, не хотел идти на расширение набора банковских услуг, которые мы предлагали, ограничиваясь краткосрочным финансированием торговли и традиционной работой с корреспондентскими банками. Этот курс основывался скорее на опасении, чем на расчете. Наши зарубежные корреспондентские банки давали значительную часть недорого стоивших нам депозитов до

востребования, которые были главной основой для кредитов, выдаваемых «Чейз-бэнк» внутри страны. В конце 1950-х годов спрос на банковский кредит резко возрос, а наши депозиты оказались не в состоянии расти в такой же пропорции, вследствие чего возникла вероятность того, что нам придется ограничить выдачу кредитов, поскольку мы приблизились к пределам, установленным Федеральной резервной системой. В таких условиях Джордж не хотел предпринимать никаких шагов, которые могли бы поставить под угрозу отношения с нашими зарубежными корреспондентскими банками, которые держали у нас крупные депозиты.

Я считал такую точку зрения близорукой. Эти депозиты были весьма важны, однако нам необходимо было двигаться дальше корреспондентских отношений за счет открытия дополнительных зарубежных отделений, приобретения дочерних структур за рубежом и предоставления более широкого набора банковских услуг, включая те, которые могут потребовать более долгосрочного кредитования и даже прямых инвестиций. Я был убежден, что, предпринимая это, мы не поставим под угрозу балансы на счетах корреспондентских банков, поскольку полагал, что корреспондентские банки нуждались в нас больше, чем мы в них. Вначале мои аргументы не были приняты, но я продолжал работать по развитию нашей деятельности в международном плане, используя для этого ряд способов.

КОНКУРЕНЦИЯ С ЭКСИМБАНКОМ

Президент Дуайт Д. Эйзенхауэр, заняв свой пост в 1953 году, провозгласил намерение в большей степени ориентироваться на американский частный сектор для финансирования внешней торговли. Казалось, что это откроет для «Чейз-бэнк» возможность выйти в область среднесрочного финансирования торговли - область, которой до этого момента частные коммерческие банки пренебрегали, оставляя эту территорию полностью финансируемому правительством Экспортно-импортному банку.

По моей инициативе мы заручились сотрудничеством других коммерческих банков США для создания механизма, который предоставлял бы среднесрочные кредиты продолжительностью от одного года до пяти лет для финансирования экспорта «крупногабаритных» изделий, таких как паровые экскаваторы, электрические турбины, оборудование для земляных работ и железнодорожные локомотивы. Мы обратились к корреспондентским банкам на Северо-Востоке и на Среднем Западе и, в конечном счете, убедили Детройтский национальный банк, Банк Меллона в Питтсбурге и Первый национальный банк Бостона присоединиться к нам и к Химическому банку Нью-Йорка с целью создания новой корпорации по финансированию торговли. Мы также обратились ко многим нашим корпоративным клиентам, таким как «Катерпиллар», «Интернэйшнл харвестер», «Джон Дир», «Дженерал электрик» и «Вестингауз», проинформировав их о наших планах. Наконец, мы провели много времени с руководством Эксимбанка в Вашингтоне. От него, в соответствии с уставом, требовалось «оказание содействия» частным кредиторам в поддержке американского экспорта. Однако мы узнали от наших клиентов, что они были далеко не удовлетворены деятельностью Эксимбанка. Они жаловались на огромные задержки, бесконечные бюрократические процедуры и относительно высокую стоимость финансирования.

Все это побудило нас создать в июне 1955 года совместное предприятие, которое мы назвали «Американская зарубежная финансовая корпорация» (Американ оверсиз файненс корпорэйшн - АОФК). Каждый из партнеров купил равные доли обыкновенных акций на сумму в 10 млн. долл. Джек МакКлой, горячий сторонник этой идеи, стал председателем совета директоров, а я стал директором.

АОФК быстро продемонстрировала, что наши предположения

были правильными. Она осуществила финансирование ряда торговых сделок и создала кредитные линии для нескольких американских производителей. К концу 1956 года АОФК располагала общими активами на сумму в 11 млн. долл. и имела обязательства на покупку коммерческих ценных бумаг более чем на 22 млн. долл. Возможно, это было скромным началом, однако представляло собой первую попытку частного сектора отреагировать на критическую потребность американских экспортеров в среднесрочном финансировании.

Руководство Эксимбанка с тревогой смотрело на то, как мы вошли в эту область. Они отреагировали снижением процентных ставок для наших потенциальных клиентов с тем, чтобы удержать бизнес за собой. Дискуссии - включая бурную дискуссию между МакКлоем и Джорджем Хэмфри, занимавшим пост министра финансов, - не смогли разрешить эту проблему, а наши партнеры стали выражать беспокойство в связи с конкурентным соперничеством, возникшим между АОФК и Эксимбанком. Другие директора АОФК приняли решение продать компанию, чтобы не ставить себя под угрозу конфликта с исполнительной властью в Вашингтоне. Мы продали компанию в мае 1957 года IBEC за сумму, которую в нее инвестировали.

Я был весьма разочарован и огорчен таким результатом, однако, хотя АОФК и не удовлетворила моих далеко идущих ожиданий, был рад тому, что «Чейз» выступил в качестве новатора в важной области финансирования торговли и, что было более важным, продемонстрировал Джорджу Чемпиону и его окружению, что мы могли увеличить наш международный охват и в то же самое время укрепить наши отношения с корреспондентскими банками, а также с нашими крупными корпоративными клиентами в США.

ИНВЕСТИЦИИ В РАЗВИВАЮЩЕМСЯ МИРЕ

Вскоре после создания АОФК группа «Специальные инвестиции» проанализировала другой аспект международного рынка, создав дочернюю компанию для инвестирования в развивающихся странах. Мы считали, что «Чейз» должен играть активную роль в процессе экономического развития, и благодаря этому мы сможем занять выигрышную позицию в странах Азии и Африки, которые только что сбросили оковы европейского колониализма, а также в странах, продолжающих борьбу за модернизацию своих экономик, таких как страны Латинской Америки.

Во время своих зарубежных поездок я отмечал слабость рынков капитала и отсутствие возможности для местных бизнесменов и предпринимателей получать займы для финансирования роста. «Интерамерикана» представляла собой раннюю и, вероятно, плохо спланированную попытку решить эту проблему в Бразилии, тем не менее нужда долгосрочного вливания капитала продолжала существовать как там, так и в большинстве развивающихся стран. Одним из подходов были инвестиции непосредственно в местные компании, особенно в ключевых секторах экономики, например горнорудной промышленности, коммерческом сельском хозяйстве и обрабатывающей промышленности, которые могли создавать рабочие места и производить потребительские товары для местного рынка. Создание банков промышленного развития в странах с хорошим состоянием экономики представляло собой другой метод, который мог позволить нам объединить наши фонды с фондами местных инвесторов, чтобы стимулировать продуктивные диверсифицированные инвестиции.

Нам было необходимо проявлять изобретательность для достижения этих целей, поскольку правила, принятые правительством США, запрещали коммерческим банкам непосредственно заниматься инвестиционной банковской деятельностью как самостоятельно, так и вместе с другими, даже за рубежом. В результате мы осуществили преобразование нашей существующей корпорации «Эдж» (см. гл. 10) в так называемую небанковскую компанию, что позволяло ей осуществлять прямые инвестиции за пределами Соединенных Штатов.

С самого начала удалось избежать двух проблем, осложнявших ранее предпринятые усилия в Бразилии и нашу работу в АОФК. Мы выбрали партнеров, серьезно приверженных

достижению цели, и смогли найти компетентное руководство для управления банком. Для руководства мы пригласили опытного банкира, специализировавшегося на инвестициях, и в августе 1957 года создали «Чейз интернэшнл инвестмент корпорэйшн» (ЧИИК). Я стал председателем совета директоров ЧИИК, кроме того, мы пригласили в наш совет директоров несколько опытных людей со стороны.

Наша политика заключалась в том, чтобы инвестировать только в новые проекты, причем всегда при наличии партнера по ноу-хау, который понимал бизнес и местную экономику. ЧИИК стала быстро развивать свою деятельность в разных странах. Помимо прочих инициатив она инвестировала в прибыльное текстильное предприятие в Лагосе, Нигерия, что представляло собой первый крупный частный промышленный проект с американским участием в этой стране. Мы также создали банк развития в Иране в партнерстве с «Лазар бразерс» и местной иранской группой. Банк развития промышленности и горной добычи Ирана представлял собой первый банк развития, организованный частными инвесторами и послуживший в качестве модели для других, которые мы создали позже в Кот-д'Ивуаре и в Панаме. Как иранский, так и нигерийский проекты оказались прибыльными, хотя каждому из них пришлось столкнуться с неопределенностями, связанными с политикой в развивающемся мире. Иранский банк стал признанным в стране учреждением, но позже был захвачен исламскими революционерами во время кризиса с заложниками в конце 1970-х годов.

Затем ЧИИК купила большую долю в австралийской компании «Эсперанс лэнд энд девелопмент корпорэйшн», которая владела 1,4 млн. акров земли на берегах Большого Австралийского залива. Проект «Эсперанс» превратил то, что было сухой и практически бесплодной пустошью, в процветающий сельскохозяйственный регион[23].

На протяжении первых лет своего существования ЧИИК дала хорошие результаты в отношении большинства сделанных инвестиций, а по крайней мере по одному проекту результаты были особенно впечатляющими - речь идет об акционерном участии в нефтеперерабатывающем предприятии в Пуэрто-Рико, где за два года прибыль составила несколько миллионов долларов. По мере успехов ЧИИК стало все труднее выдвигать аргументы изнутри банка против расширения его международной деятельности. ЧИИК дала нам шанс установить свое присутствие в тех частях света, где «Чейз» был малоизвестен. Медленно, но уверенно мы стали создавать образ американского банка,

заботящегося о благополучии той страны, в которой он работал. В некоторых случаях ЧИИК открывала возможности для широкого участия «Чейза» в будущих проектах. Тот фундамент, который мы заложили в этих областях в 1950-е годы, соответствовал моему видению необходимости расширения деятельности «Чейз-бэнк» в международном плане.

Однако мои возможности активно проводить в жизнь эту политику расширения зависели от возможности занять позицию, дающую большую власть в банке, причем осенью 1959 года мое будущее в нем отнюдь не было ясным. Моя судьба находилась в руках 23 мужчин, которые входили в совет директоров «Чейз Манхэттен бэнк» и которые должны были избрать преемника Джека МакКлоя.

БОРЬБА ЗА ВЫСШИЙ ПОСТ

Согласно имевшимся планам, Джек МакКлой должен был оставить свой пост в марте 1960 года, однако совет директоров разделился в отношении выбора его преемника и попросил его остаться до конца года, пока они не уладят этот вопрос. С точки зрения совета, Джордж представлялся логичным преемником на посту главного исполнительного директора. Ему было 56 лет, на 11 больше, чем мне, и он работал в банке с конца 1920-х годов. Я, с другой стороны, был относительно молод. Кроме того, многие в совете не считали меня «настоящим банкиром».

Мои главные обязанности относились к сфере менеджмента и маркетинга. Я никогда не состоял служащим кредитного отдела, хотя, в отличие как от Уинтропа Олдрича, так и от Джека МакКлоя, которые заняли главный пост в банке, обладая очень незначительными знаниями того, как банк на самом деле функционирует, я провел 14 лет, будучи погруженным в операционную деятельность «Чейза», и способствовал введению ряда инновационных изменений. Значительное большинство членов совета директоров понимало, что предлагаемые мной изменения в банковской политике были необходимы и неизбежны. Они ценили мой творческий подход, однако, очевидно, хотели иметь председателя совета директоров с солидным послужным списком в сфере кредитов и займов, то есть в тех областях, где Джордж был абсолютно на высоте.

У меня мало сомнений, что большинство в совете с радостью назначили бы Джорджа на должность председателя совета директоров и главного исполнительного директора, *если бы* я согласился остаться в подчиненном положении. Но, откровенно говоря, это не входило в мои планы. Я проработал с Джорджем в течение 14 лет, причем последние четыре из них занимая примерно равное ему положение, и был убежден, что если бы он обладал всей полнотой ответственности, то повел бы банк в направлении, которое не дало бы «Чейзу» возможность стать серьезной силой в международной банковской деятельности. Я дал понять членам совета, которые проводили предварительные беседы со мной, в частности Дж. Ричардсону (Дику) Дилуорту и Джеку МакКлою, что уйду из банка, если совет предпочтет наделить Джорджа безраздельной полнотой власти.

Моя реакция породила сложную дилемму. Директора не были готовы к тому, чтобы сделать меня председателем и главным исполнительным директором. Если бы они так поступили,

Джордж подал бы в отставку, а это было риском, на который никто не был готов идти. Столкнувшись с противостоянием между Джорджем и мной, совет дрогнул. Они предложили компромиссное решение, позволявшее спасти лицо: Джордж становился председателем, а я - президентом, однако мы считались «генеральными исполнительными директорами, наделенными одинаковой властью». Хотя Джордж должен был при этом иметь полный контроль за повседневными операциями банка, мы оба должны были делить ответственность за политические решения.

Но я хотел большего, чем просто видимость одинаковой власти. Я опасался, что предложение совета не даст мне власти, необходимой для того, чтобы противостоять Джорджу по решающим вопросам. Я уперся и настаивал, чтобы меня также назначили председателем исполнительного комитета, а не только президентом и чтобы это соглашение было зафиксировано в письменной форме и подписано нами обоими. Я полагал, что без этих условий Джордж односторонне изменит условия мандата, и я окажусь в состоянии, когда ничего не смогу с этим поделать. Окончательное соглашение было отработано через посредников - Джордж и я никогда не встречались лицом к лицу, чтобы обсудить его, однако, в конце концов, мы оба его подписали.

Соглашение о двух главных исполнительных директорах представляло собой единственную жизнеспособную альтернативу; у нас обоих были сомнения, однако мы надеялись, что эту схему удастся заставить работать. Объявление о нашем совместном назначении в октябре 1960 года включало следующую формулировку: «Каждый будет заниматься и отвечать за все аспекты деятельности банка, однако каждый обеспечит особое руководство на определенных участках его полной ответственности. Господин Чемпион уделит особое внимание операционной и кредитной политике банка, инвестиционным фондам в его портфеле и трастовым обязательствам. Господин Рокфеллер уделит особое внимание перспективному планированию с упором на кадры, материальную базу и рынки, деятельности за границей и ее расширению внутри страны».

Наше совместное назначение стало основой для последующих конфликтов и тупиков при принятии решений. Схема с двумя главными исполнительными директорами лишь в редких случаях дает результаты, поскольку она отражает неудобный компромисс. Учреждения работают лучше всего, когда они обладают сильным и *единым* руководством. Джордж и я никогда не были в состоянии обеспечить такое руководство, поскольку мы полностью расходились в отношении направления,

в котором должен был двигаться банк. Упорное нежелание Джорджа согласиться на активную программу международного роста, которую предлагал я, приводило к задержкам и упущенным возможностям. Мы уступали позиции нашему главному конкуренту «Сити-бэнк», который продолжал интенсивно расти и укреплять свои позиции во всем мире. Настоящая конкуренция должна была идти именно с «Сити-бэнком» и другими американскими международными банками, а не между Джорджем и мной.

Скрытой за стандартными формулировками пресс-релиза была неизбежная правда, заключавшаяся в том, что Джордж и я, каждый из нас, имели право вето по отношению к действиям другого. Джордж всегда был высоким профессионалом, однако в своем сердце он никогда не принял соглашения, которое мы оба подписали. Я подозреваю, что он никогда полностью не простил мне то, что я бросил вызов его праву стать председателем совета директоров и единственным генеральным исполнительным директором банка.

БАМПЕРАМ И ПО ВКУСАМ

Инцидент, случившийся в первые дни нашего совместного нахождения на командных должностях, подчеркнул нашу фундаментальную несовместимость и проиллюстрировал, каким образом нам приходилось подходить к большинству вопросов. Неудивительно, что дело коснулось программы банка по приобретению произведений искусства и решений по обставлению мебелью и более выразительному дизайну нашего главного офиса.

В отличие от современного стиля, характерного практически для всего здания Чейз Манхэттен-плаза, 1, Джордж использовал для украшения своего кабинета предметы старины. В качестве письменного стола он использовал красивый английский охотничий стол с изогнутыми ножками, а на стенах кабинета висели вполне традиционные картины. Гордое место в центре кабинета занимала большая бронзовая скульптура работы Ремингтона, изображавшая дикого мустанга в прыжке. Джордж полагал, что использование в его кабинете этих декоративных элементов заверит его друзей банкиров, что он не оказался испорчен «дикими и современными» идеями, которые я внедрил в банк в связи с постройкой нового здания.

Некоторые из произведений искусства, выбранные художественным комитетом, членом которого был и я, вероятно, представляли собой нечто такое, с чем терпение Джорджа справиться не могло. Одним из первых приобретенных скульптурных произведений была композиция Джейсона Сили, состоящая из автомобильных бамперов, сваренных вместе и образующих своеобразный барельеф, - более 2 метров длиной и более 2 метров высотой. Он должен был быть вывешен на фоне красной мозаичной стены в главном вестибюле здания на Чейз-плаза и, по моему мнению, хорошо подходил для этого места.

Ошибка, которую мы совершили, заключалась в том, что монтаж проводился во время перерыва на обед. Толпа сотрудников «Чейза» собралась вокруг, чтобы посмотреть, как будет осуществляться установка. Когда они поняли, что это произведение искусства представляло собой «всего лишь связку бамперов», возникла волна протеста. Кто-то позвонил Джорджу, чтобы проинформировать его о том, что происходит, и в результате он пришел в необычайно возбужденное состояние. Он распорядился, чтобы бамперы были немедленно сняты. Я решил, что на какое-то время не следует педалировать этот вопрос.

Как требовало наше соглашение о покупке этого экспоната, прежде чем мы могли его получить в свое распоряжение, он должен был быть отправлен на передвижную выставку продолжительностью в год. Поэтому я решил купить его для себя и выяснить, что с ним делать после возвращения с выставки. Год спустя я вновь обсудил этот вопрос с художественным комитетом, все члены которого по-прежнему считали, что это прекрасный экспонат, который очень подходит для того места, на которое мы его планировали. Мы дождались уикенда, когда никого не было, и вывесили его там, где исходно и предполагалось. Там он и находился утром в понедельник, когда все пришли на работу. Никто ничего не сказал; банк купил этот экспонат у меня, и с тех пор он оставался на этом месте. В последующем Джордж и я никогда не обсуждали это спорное произведение искусства.

ДОМ РАЗДЕЛЕННЫЙ

Эпизод с бамперами выявил очень много в отношении того, как Джордж и я вели себя друг с другом - чаще всего без прямого общения и обычно через посредников. Мы избегали открытой конфронтации, насколько это было возможно.

В тех случаях, когда Джордж блокировал мое решение, которое я считал слишком важным, чтобы это можно было не замечать, я лично приходил к нему и пытался найти решение. Если разница во взглядах была достаточно серьезной, мы могли близко подойти к той границе, где заканчивалась вежливость. Джордж в таких случаях становился резким, снисходительно объясняя мне, что я «явно не понимал» фундаментальные основы банковской деятельности.

Я не мог отрицать его превосходную компетентность в качестве специалиста по кредитам, однако нередко речь шла о других вопросах, где, на мой взгляд, я был столь же компетентным, как и он. Когда я напоминал ему, что мы обладали равной властью, он напоминал, что наше соглашение давало ему право распоряжаться по своему усмотрению в решении повседневных вопросов, связанных с займами и денежной политикой. Я возражал, отвечая, что данный вопрос имеет последствия и для долгосрочной политической перспективы, и подпадает также и под мою юрисдикцию. Иногда такой круговой процесс безрезультатно продолжался в течение недель. В большинстве случаев мы находили компромисс, однако в нескольких редких случаях я говорил ему, что вынесу вопрос на совет директоров. Чтобы этого не произошло, Джордж обычно капитулировал.

Справедливости ради должен сказать, что Джордж и я соглашались во многом, главным образом по вопросам, связанным с расширением деятельности банка на внутреннем рынке; это стало возможным, когда в начале 1960-х годов начали ослабляться регламентационные ограничения как на общенациональном уровне, так и на уровне штатов. Хотя мы избегали открытой конфронтации, служащие банка отчетливо видели наши расхождения, и результатом этого было то, что, если у них была идея, которую они хотели продвинуть, обращались к тому из нас, кого считали более восприимчивым к такой идее, - такая неформальная процедура быстро стала известна как «выяснение того, куда ветер дует». В весьма реальном смысле мы стали «домом разделенным», захваченные нашей собственной

борьбой при отсутствии единого мнения о том, как двигаться вперед, или даже того, где это «вперед» находится.

Большая часть наших разногласий касалась способа и степени, в которой мы провели бы интернационализацию банка, однако здесь мои взгляды явно поддерживались быстрыми изменениями в мировой экономике.

НАВСТРЕЧУ НОВОЙ ГЛОБАЛЬНОЙ СИТУАЦИИ

Джек МакКлой передал компанию, находившуюся в очень здоровом состоянии, Джорджу Чемпиону и мне 1 января 1961 г. На протяжении восьми лет его председательства активы банка почти удвоились, достигнув суммы более чем в 9 млрд. долл.; депозиты возросли до более 8 млрд.; кредиты и ипотеки увеличилось почти до 5 млрд., а наша чистая операционная прибыль утроилась, составив почти 75 млн. «Чейз» был ведущим коммерческим банком в Нью-Йорке, а в стране он уступал только «Бэнк оф Америка». Однако в нашей позиции, которая была хороша в целом ряде отношений, я видел два основных уязвимых места.

Первым была наша депозитная база, которая не поспевала за взрывным ростом спроса на кредит, несмотря на присоединение больших розничных депозитов «Бэнк оф Манхэттен» и создание многочисленных новых отделений в Нью-Йорке, пределами которого нас ограничивали устаревшие федеральные установления. Лишь в середине 1960-х годов ограничения, налагаемые банковскими правилами штата Нью-Йорк, были смягчены и позволили коммерческим банкам города Нью-Йорка создавать отделения в пригородных округах Вестчестер и Нассау.

Второй проблемой был низкий уровень нашего кредитования за пределами США. Хотя «Чейз» сохранял свое положение как первоклассный американский банк в корреспондентских операциях с зарубежными банками, мы не являлись «ведущим международным банком» как с точки зрения нашего физического присутствия, так и в качестве источника кредитов. Я считал, что приверженность старой гвардии установке на внутреннее кредитование по существу означала согласие на наше превращение в учреждение второго сорта, что со временем могло угрожать нашему выживанию в качестве независимого банка.

Поскольку я выступал за активную стратегию расширения нашей международной активности, чему Джордж противился всем своим нутром, наше совместное правление в банке превращалось в продолжительную и часто неприятную борьбу за первенство.

ГЛАВА 14

ТРУДНЫЕ ПЕРЕМЕНЫ

Мать умерла рано утром 5 апреля 1948 г. Умерла в своей постели, в доме по адресу Парк авеню, 740, в Нью-Йорке, когда отец стоял у ее кровати. Она плохо почувствовала себя и, когда пришел доктор, начала рассказывать ему о своем самочувствии, положила голову на подушку и умерла. Доктор объяснил ее смерть «уставшим сердцем».

Я только пришел в банк, когда Нельсон позвонил мне. Мне трудно описать то горе, которое я испытал, узнав о ее смерти. Мы с Пегги провели с ней два предыдущих дня в Кикуите, это был тихий уикенд, заполненный спокойными беседами. Хотя мы видели, что мать выглядит усталой и слабой, каких-либо драматических симптомов или предвестников того, что произошло так внезапно, не было. Мать любила детей, и я вечно буду помнить последнюю картину, как она держит нашу маленькую дочь Пегги в своих объятиях и ее любящая улыбка отражается на лице малышки. Когда мы ехали обратно в город в воскресенье вечером, Пегги и я согласились, что этот уикенд был особым; все почувствовали особую близость матери в большей степени, чем обычно. И во второй раз у нас было предчувствие - как и в случае с Диком Гильдером несколькими годами раньше - острое ощущение печали от того, что это вполне могло оказаться последним разом, когда мы видели мать живой.

Мы все черпали из бездонного колодца материнской любви, и это поддерживало нас в большей степени, чем мы догадывались об этом. Ее смерть оставила пустоту в жизни каждого из нас, однако никто не ощущал эту потерю так глубоко и так отчаянно, как отец. Он и мать были неразделимы на протяжении их 47 лет супружества, и, подобно лозам, переплетенные ветви которых срослись вместе, их жизни стали одной жизнью.

ТЯЖЕЛАЯ ПОТЕРЯ

Хотя больше всех смерть матери переживал отец, она оказала глубокое воздействие и на меня. Никто другой не оказывал такого влияния на мои убеждения, вкусы и способность наслаждаться миром вокруг. Моя любовь к ней была огромной. Она обладала чистым сердцем и на первый план ставила семью и свои глубокие убеждения.

В то же время было радостно быть вместе с ней . Она любила красоту природы: цветы, песню дрозда в лесу и звук волн, разбивавшихся о берег в штате Мэн. Она любила людей. Однако она следовала высоким нормам и была нетерпимой к тем, кто, по ее ощущению, был поверхностным, не придерживался моральных принципов или оказывался претенциозным. Она была нежной и очень женственной, однако твердой и настойчивой в отношении дел, которые считала важными.

Мать много читала: это были книги по истории, романы, биографии и иногда детективы. Она считала, что чем больше человек знает о мире, тем больше шансов, что сможет достичь чего-то важного. Она научила меня радости познания, полноты жизни, удовольствию от возбуждения, вызванного встречами с новыми интересными людьми, от знакомства с новой едой, новыми местами, от исследования неизвестного.

Мать также любила приключения. Когда кто-то приходил с интересной идеей, она всегда была готова исследовать ее - при условии, конечно, что отец не был рядом, чтобы ее от этого отговорить. Из шести ее детей, как мне кажется, Нельсон и я были теми двумя, которые больше всего разделяли ее любовь к людям и приключениям. Однако мать тщательно избегала того, чтобы выбирать любимцев среди своих детей; она любила нас всех.

ВИТРАЖ МАТИССА

Я не помню, кто первый предложил заказать витраж для Юнионистской церкви в Покантико, маленькой церкви, находящейся сразу за воротами Покантико, в качестве памятного мемориала матери, однако эта идея была быстро и единодушно принята всеми братьями и Бэбс. Нельсону, бывшему тогда президентом Музея современного искусства, поручили совместно с Альфредом Барром найти подходящего художника. Альфред предложил Анри Матисса. Мать хорошо знала его и владела рядом его картин и рисунков. Однако Матиссу было уже за 80, и было неясно, сможет ли он выполнить эту работу. Хотя мы считали, что окно-розетка, находящееся над алтарем, будет наиболее подходящим, толстые деревянные перегородки рамы дробили круглое пространство и накладывали серьезные ограничения на творческие возможности любого художника.

Однако Матисс сосредототочил внимание исключительно на тонких абстрактных композициях чистого цвета, которые можно было адаптировать к конфигурации окна. Помимо этого Матисс только что завершил работу над замечательным набором витражей из цветного стекла для доминиканской Часовни четок в Вансе, на юге Франции, что показало его огромное мастерство в этой трудной технике. К счастью, Матисс согласился на нашу просьбу.

Это окно оказалось его последней работой. Макет находился в его спальне, когда он умер. Окно-розетка было шедевром, красивым, простым и подходящим к месту. Мы освятили его в День матери 1956 года, и оно напоминает мне мать каждый раз, когда я прихожу в церковь Покантико. Солнечный свет, струящийся через него, создает замечательное сияние и ощущение радости.

ПОВТОРНАЯ ЖЕНИТЬБА И УХОД

После смерти матери отец выглядел печальным и одиноким, и мы за него волновались. Я подумал, что изменение обстановки сможет помочь ему справиться с горем, и поэтому в мае, всего лишь через месяц после смерти матери, предложил, чтобы мы вдвоем с ним отправились в поездку в автомобиле. Он с радостью согласился и предложил, чтобы мы проехали по парковой дороге Блю-Ридж из Вашингтона в Ашвилл, штат Северная Каролина. Был разгар весны, и холмы были ослепительно красивыми, с рододендронами и лавровыми деревьями в полном цвету. Нам было хорошо вместе, и это был последний раз, когда мы ощущали взаимную близость. Мы говорили в основном о матери. Ее присутствие было столь ощутимым, что мы хотели задержать его, как только могли. Это было целительным для нас обоих, и я дорожу памятью об этом времени.

Через три года после смерти матери отец рассказал мне о своих планах жениться на Марте Бэрд Аллен и спросил меня, что я об этом думаю. Марта была вдовой и почти на двадцать лет моложе отца. Она была замужем за Артуром Алленом, старым другом отца и его товарищем по колледжу. Аллены жили в Провиденсе, но в течение нескольких сезонов перед Второй мировой войной проводили лето в Сил-Харборе и таким образом тесно общались с моими родителями.

Хотя я уже знал в течение какого-то времени, что отец встречается с Мартой, когда он спросил меня, что я об этом думаю, я не сказал ему: «Я думаю, что это будет замечательно». Я знал, что мать не была высокого мнения о Марте, и сказал отцу об этом, выразив свои сомнения вообще относительно идеи его повторной женитьбы. По прошествии многих лет ясно, что это было неразумным и, безусловно, не слишком правильным поступком. Я должен был понимать, что отец рассчитывал на мое одобрение уже принятого им решения, а отнюдь не интересовался моим мнением. Я поставил память о матери впереди счастья отца. Я знал, насколько Он был одинок, и что для него было естественно и правильно найти спутницу, с которой он мог разделить свои последние годы.

Мой неблагоразумный поступок не вызвал между нами явного разрыва, однако он вполне мог внести свой вклад в постепенное отдаление отца от своих детей. Не было никаких сцен, драматических эпизодов или ссор. Внешне наши отношения оставались такими же, как и раньше: эмоционально

приглушенными, совершенно естественными и корректными. Действительно, вскоре после того, как он женился на Марте, отец создал новую серию трастовых фондов с общей стоимостью, несколько превышавшей 61 млн. долл., один - для Марты и по одному - для каждого из братьев, предоставив нам право решения в отношении назначения наших детей бенефициарами дохода от новых трастовых фондов целиком или частично.

Как бы то ни было, начиная с этого момента он и Марта становились все более отчужденными и отдаленными от нас. Ответственность за это главным образом лежала на Марте. Она была всегда вежливой, однако ясно показывала, что предпочитала видеть нас возможно меньше. Отец соглашался на это. Марта была скрытной по своей природе и, когда она не была с отцом, проводила большую часть времени в обществе тех, кто у нее работал. С учетом темперамента отца, а отец определенно не был склонен к общительности, для него было легко согласиться с ее желанием избегать общения с другими людьми, даже с собственными детьми. Помимо Марты он встречался лишь с немногими людьми из персонала своего офиса. Я был опечален таким отдалением отца, поскольку это означало, что у наших детей почти не было возможности узнать их деда.

Женитьба отца на Марте сделала последние годы его жизни более счастливыми, однако его отдаление от семьи со временем становилось все большим. Поскольку они проводили значительную часть весны и осени в Уильямсбурге, штат Вирджиния, а зимние месяцы - в Тусоне, штат Аризона, они редко бывали в Нью-Йорке, Мэне или Покантико, а именно там неформальные контакты с отцом были бы более легкими.

По мере того как десятилетие подходило к концу, здоровье отца заметно ухудшилось. Отчасти это было связано с его возрастом (в 1959 г. ему исполнилось 85 лет), однако он также имел проблемы с дыханием - из-за хронического бронхита, - кроме того, у него развилась болезнь простаты. В конце 1959 года он перенес серьезную операцию, однако прогноз держал в тайне и после восстановления отправился на зиму в Тусон. Поскольку он не говорил, чем он болен, мы не знали, что нужно было делать.

Единственным связующим звеном, которое у нас было, являлась Мэри Паккард, вдова Артура Паккарда, который в течение длительного времени был советником отца по вопросам филантропии. Обладавшая квалификацией медицинской сестры, Мэри ухаживала за отцом после смерти матери. Она продолжила выступать в этой роли и после того, как отец повторно женился, и у нее также установились близкие отношения с Мартой. Мэри не возражала против общения с Пегги и со мной, и именно через нее

мы узнали в начале 1960 года, что у отца рак простаты и что он госпитализирован в Тусоне. Однако мы не смогли непосредственно вступить в контакт ни с отцом, ни с Мартой, чтобы убедиться, действительно ли речь идет о таком диагнозе, и просто выразить свое участие.

Доктор отца из Таксона отказался дать мне удовлетворительный ответ на вопрос о тяжести его состояния, и я стал волноваться еще больше. В конце концов, я передал отцу через Мэри и через доктора, что, по моему мнению, он должен получить заключение второго врача по поводу своего заболевания и что я хотел бы навестить его.

ТЯЖЕЛОЕ ПИСЬМО

Несколько дней спустя я получил самое неприятное письмо в моей жизни. Оно было подписано отцом. Тон был холодным, даже враждебным, и в письме, в частности, говорилось:

В настоящее время я физически способен говорить откровенно об определенных действиях в последние месяцы со стороны некоторых из вас, мальчики, которые удивили и глубоко ранили меня... Много недель тому назад я почувствовал, что суждение как моей жены, так и моего доверенного друга миссис Паккард было поставлено некоторыми из вас под сомнение. Я понимал, что в противодействие моим собственным решениям и желаниям на докторов оказывают давление и в их действия вмешиваются, что заставило меня поставить некоторые прямые вопросы. Хотя на них также не хотели отвечать, я настоял на том, чтобы мне рассказали обо всех фактах, и очень четко разъяснил мое возмущение в отношении использованной тактики и ее полномасштабных последствий...

Дополнительное бремя (если не сказать - шок), которым это должно было оказаться для той, которая посвящает все силы своего сердца и ума моему благополучию в этот трудный период, пока просто не поддается оценке. Доктора наконец предписали ей полный отдых, который, вероятно, является единственным способом, с помощью которого она может восстановить свои силы... Остро осознавая все те тяготы, которые она переносила из-за моего неопределенного состояния здоровья в последние годы, мое сердце ощущает еще большую тяжесть от мысли о том, что мои собственные сыновья добавили и свою йоту к этим тяготам.

Отец заканчивал письмо, запрещая мне или кому бы то ни было другому в семье любое дальнейшее вмешательство в это дело.

Это было совершенно ужасающее письмо. Однако после того, как я перечитал и обсудил его с Пегги, я понял, что оно было совершенно не похоже на письма отца по стилю и содержанию. Отец всегда писал прямо и детально, а это письмо изобиловало окольными оборотами и было бессвязным; даже его подпись, слегка косо расположенная на странице, дрожащая и едва различимая, вероятно, была добавлена позже, чтобы придать письму ощущение законности. Пегги решила, и я согласился с ней, что Марта написала это письмо и далее каким-то образом заставила или побудила отца подписать его. И, как мы обнаружили позже, именно так оно на самом деле и произошло.

Доктор отца позже рассказал мне, что письмо было полностью написано Мартой и что отец четыре раза отказывался подписать его. Я ощущал бессилие, однако Пегги была убеждена, что мы не можем бездействовать в этой ситуации.

ПОСЛЕДНЕЕ «ПРОЩАЙ»

Возможность что-то предпринять возникла у меня несколько недель спустя. Я должен был посетить конференцию Ассоциации банкиров резервных городов в Финиксе в начале апреля 1960 года. Поскольку я оказался недалеко от Тусона, я позвонил Мэри, чтобы сказать ей, что приеду повидать отца. Мэри не пыталась отговорить меня, и я полагаю, что она отнеслась с уважением к моей просьбе не говорить Марте о моем предполагаемом визите. Я приехал в Тусон и сначала остановился в Аризона-Инн, где жили Марта и Мэри. Я не видел Марту, но коротко встретился с Мэри, которая сказала мне, что Марта прикована к постели болезнью и не видела отца уже несколько недель.

Я был в шоке от внешнего вида отца: он был настолько слаб, что мог едва поднять голову с подушки. Однако он узнал меня и явно был тронут тем, что я пришел. Я взял его руку в свою и сказал, что люблю его и мы все в семье глубоко обеспокоены его состоянием. Речи о письме не было, однако он специально поднял тему Марты. «Она была ко мне очень добра, - сказал он. - Я надеюсь, что, когда меня не будет, вы, мальчики, не оставите ее своим вниманием».

Отец умер 11 мая 1960 г. Пегги и я были в Мадриде, когда мы услышали о его смерти, и немедленно вернулись домой. Нельсон и Лоранс вылетели в Аризону, когда узнали о том, что состояние отца стало критическим, однако добрались туда уже после его смерти. Они привезли его тело в Покантико, остановившись в Литл-Роке, чтобы забрать Уина. Мы последовали рокфеллеровской традиции кремирования и похоронили прах отца рядом с прахом матери на семейном кладбище в Тарритауне. Церемония на кладбище проходила под руководством Гарри Эммерсона Фоздика, настоятеля церкви Риверсайд, которым отец восхищался и которого уважал. Присутствовали сорок членов семьи - это происходило в замечательный весенний день, воздух был напоен запахами сирени и кизила, которые были в полном цвету.

НЕЗАКОНЧЕННОЕ ДЕЛО

Формальности, которые отец соблюдал в своих отношениях даже со своими сыновьями, создавали дистанцию, которая исчезала только в редких случаях. Его смерть наконец позволила мне увидеть, сколь многое он дал мне и сколь многим я ему обязан. Его напряженная работа и преданность долгу, нежелание позволить глубоко жившему в нем чувству неуверенности помешать занятиям мирскими делами дали мне мощный пример. Его огромное богатство создавало возможности для филантропической деятельности, однако деньги были всего лишь рычагом. Силой, которая позволяла ему добиться успеха, была решимость, корни которой находились в его глубоких христианских ценностях: что следует любить ближнего своего как самого себя, что лучше отдавать, чем получать.

Испытывая в начале своей собственной жизни значительную неуверенность, я не думаю, что смог бы оставить ее позади и бороться с миром, если бы не вырос на примере отца, если бы не узнал с самых ранних моментов моей сознательной жизни, что существует что-то такое, что должно быть сделано, независимо от того, нравится это или нет. Иногда я отрицательно реагировал на жившее в отце сильное чувство долга, поскольку результат казался слишком скучным и обременительным. Однако я узнал, что чувство долга приносит освобождение. Оно заставляет превзойти собственные ограничения и делать вещи, которые, возможно, и не состоятся сами собой, но они должны быть сделаны, потому что так поступать правильно.

Может быть, сам став отцом и узнав о своих собственных недостатках в этой роли, я стал относиться с большим пониманием к причудам и слабостям отца. Ведь стараешься сделать получше, насколько это возможно. Отец, безусловно, дал мне массу того, за что я ему благодарен. Мой визит дал мне возможность сказать ему, насколько многим я был ему обязан и насколько глубоко его любил. Я никогда бы не простил себе, если бы этого не сделал.

Братья и я хотели создать для отца мемориал и согласились, что витраж из цветного стекла в церкви Юнион, символически соединяющий его с матерью, будет наиболее адекватной формой. Поскольку Матисс умер, нам было трудно найти художника сравнимого масштаба, который сделал бы такой витраж. К счастью, в год, последовавший за смертью отца, Пегги увидела в Лувре выставку витражей из цветного стекла работы Марка

Шагала, витражи были предназначены для медицинского центра Еврейского университета Хадасса в Иерусалиме. Они произвели на нее огромное впечатление, и она подумала, что Шагал как раз и может быть тем художником, которого мы ищем. Она убедила меня посмотреть так называемые Иерусалимские окна перед отъездом из Парижа, и я проникся не меньшим энтузиазмом.

После обсуждения этой идеи с моими братьями и сестрой, а также с приходом церкви Юнион мы согласились обратиться к Шагалу. Я посетил его в его доме в Сен-Пол-де-Ванс, и он сразу же согласился принять заказ. Он подробно консультировался с семьей по поводу отца и создал замечательный витраж, основанный на притче о добром самаритянине, библейской истории, которая кажется здесь наиболее подходящей[24].

РАЗДЕЛ АКТИВОВ

Смерть отца унесла человека, который определял высшие стандарты поведения и обеспечивал моральное руководство не только для семьи, но также и для организаций, которые он и дед создавали на протяжении предшествующей половины века. Его главные наследники, мои братья и я, столкнулись с рядом трудных вопросов, касающихся управления этими организациями; в то же время мы пытались найти новый баланс в наших отношениях друг с другом.

Жизнь, посвященная филантропии, высокая стоимость строительства и эксплуатации Рокфеллеровского центра и создание щедрых трастовых фондов для жен, детей и внуков значительно уменьшили состояние отца по сравнению с 1 млрд. долл., которые оно составляло в середине 1920-х годов. Его наследство было оценено в 157 млн. Завещание отца делило эти активы примерно поровну между Мартой и Фондом братьев Рокфеллеров (RBF). Может показаться удивительным, что отец ничего не оставил своим детям или внукам, однако по существу он прекрасно обеспечил нас за счет трастовых фондов 1934 и 1952 годов, а также ряда прямых дарений. Разделив свое наследство таким образом, отец защитил большую часть остающихся активов от «пошлины на смерть» и предоставил моему поколению дополнительные ресурсы для филантропической деятельности.

Отец тщательно обдумал этот вопрос, прежде чем выбрать RBF в качестве получателя той части своего наследства, которая должна была пойти на благотворительные нужды. Дополнительно передав средства в RBF, отец превратил его в один из десяти крупнейших фондов в стране и поставил нас у руля филантропических начинаний, которые он столь сильно поддерживал в своей жизни. Братья и я составляли большинство в совете директоров, и таким образом мы играли ведущую роль в развитии филантропической программы RBF.

КОНЕЦ ЭЙРИ

Раздел недвижимости отца, а также такого имущества, как произведения искусства и мебель, оказался сложной задачей. Братья и я купили имущество отца в штате Мэн в начале 1950-х годов через компанию «Хиллз риэлти», причем имелось в виду, что Марта после смерти отца сможет пользоваться Эйри без всяких ограничений. Однако Марта не проявила желания возвращаться в Мэн, и поэтому, когда она отказалась от своих прав на Эйри, Нельсон и я купили в штате Мэн у компании «Хиллз» всю собственность и решили снести Эйри. То обстоятельство, что в этом комплексе было 100 комнат, делало его совершенно непрактичным для использования любым из нас, однако с Эйри было связано много воспоминаний, которые мы не хотели терять. Хотя Марта провела в штате Мэн немного времени, она проделала большую работу по новому оформлению интерьера Эйри. Было понятно, что она не хотела жить под тенью матери, однако у Марты был другой вкус, чем у матери или у меня. Мне пришла в голову мысль, что перед сносом дома было бы неплохо реставрировать внутреннее убранство так, чтобы оно вновь стало таким, каким было при жизни матери, а затем сфотографировать его, чтобы мы могли помнить его таким, каким оно было.

Я решил эту задачу с помощью нескольких человек, работавших в Эйри еще при матери. Удивительно, насколько детальными были наши совместные воспоминания. Когда я не мог точно вспомнить, куда относилась та или иная вещь, я закрывал глаза и представлял мать, находящуюся там, окруженную картинами и предметами Востока, которые она любила, и их точное взаиморасположение вновь приходило ко мне. Когда отказывала моя память, что-то вспоминали другие.

Мы заполнили дом цветами и даже зажгли камины в гостиной и в столовой, точно так, как делали мои родители в пасмурные дни, когда мы были детьми. Когда все было готово, Эзра Столлер, знаменитый фотограф, специализировавшийся на архитектуре, приехал и сфотографировал все внутреннее убранство.

После того как Столлер закончил свою работу, все братья отправились в Сил-Харбор, чтобы принять участие в разделе принадлежащих матери предметов, что мы проделали с помощью лотереи. Каждому предмету была назначена цена, он был пронумерован и включен в каталог; каждый из нас вытягивал номера, чтобы определить порядок выбора. После этого мы

выбирали предметы по очереди до тех пор, пока каждый из нас не выбрал свою пропорциональную долю в денежном выражении. На распределении присутствовали несколько юристов и секретарей, которые вели тщательную запись по каждому выбранному предмету. Пегги и я достаточно хорошо подготовились, так же как и Нельсон и Джон, который уже создал выдающуюся коллекцию азиатского искусства. Уин, вероятно, знал меньше всех, однако обнаружил замечательный вкус и сделал прекрасный выбор. Но это вряд ли имело значение: коллекция матери была такой большой и имела такое высокое качество, что все получили множество прекрасных предметов.

Когда эта окончательная задача была завершена, Нельсон и я, которые унаследовали все имущество отца в штате Мэн, отдали приказ снести здание. Все, что остается от Эйри сегодня, - это терраса из кирпича и гранита вдоль южной стороны дома; с нее по-прежнему открывается величественный вид на океан, испещренный точками островов.

ПЕРЕДАЧА ЖЕЗЛА

Некоторое время спустя я рассматривал фотографию, на которой все шестеро из нас были сняты в гостиной Эйри в тот день, когда происходило распределение имущества. Мы сидели вокруг Бэбс на большом диване, смеясь по поводу чего-то, что кто-то из нас только что сказал. Фотограф запечатлел нас в середине жизни, каждый из нас делал свою карьеру, у нас были свои семьи и обязанности, но все мы были привязаны друг к другу и к дому, который означал так много для каждого из нас, когда мы росли.

Бэбс вышла замуж за своего третьего мужа Жана Моза, респектабельного южанина, занявшего пост старшего вице-президента компании «Ю.С. траст компани» в 1953 году. Хотя Бэбс выглядела робкой и сдержанной, она преодолела многие из существовавших у нее ранее проблем, связанных с противодействием строгому отцу с сильной волей. Она стала больше участвовать в делах семьи и в начале 1950-х годов вошла в состав совета директоров RBF.

Уин уехал из Нью-Йорка в 1954 году, находясь на стадии болезненного и ставшего достоянием общественности развода с Барбарой (Бобо) Сиерс. В Арканзасе законы о разводе были более благоприятными, однако он ко всему прочему обнаружил, что ему нравился более медленный темп жизни и сельские ритмы этого штата. Он решил сделать Арканзас своим постоянным домом, купил большое ранчо на горе Пти-Жан к северу от Литл-Рока и скоро оказался погруженным в местную политику и общественные дела. Хотя он презирал расизм губернатора Орвала Фобуса, Уин принял предложение стать председателем комиссии штата по промышленному развитию и напряженно работал, чтобы привлечь в штат новые компании и уменьшить бремя, связанное с нормами и правилами, для тех компаний, которые уже там находились. Успех на этом поприще убедил Уина, что, возможно, у него было будущее в качестве политика. Он создал основы современной Республиканской партии в Арканзасе, создав ее практически с нуля. Одновременно Уин женился на женщине по имени Жанетт Эдрис в 1956 году, и казалось, что он счастлив, живя своей новой жизнью.

Джон вышел из своих сражений с отцом в конце 1940-х - начале 1950-х годов, исполненный решимости найти свой собственный путь в качестве филантропа. Он принял на себя должность председателя правления Рокфеллеровского фонда в

конце 1952 года и помог направить огромные ресурсы на поддержку научных исследований и практическое приложение этих знаний для решения широкого спектра социальных проблем во всем мире. Еще важнее то, что он поддержал работу Нормана Борлауга по производству гибридных семян, что в 1960-е годы привело к «зеленой революции» в Азии и Латинской Америке.

Однако еще большее значение имела работа Джона в области демографии. Когда совет директоров Фонда не пожелал бросить вызов католической церкви путем принятия всесторонней программы мер в отношении народонаселения, включая поддержку контроля за рождаемостью, Джон создал для этой деятельности Совет по народонаселению. В середине 1950-х годов Джон также стал убежденным сторонником улучшения отношений со странами Восточной Азии и установил особенно прочные личные связи с Японией. В Нью-Йорке Джон руководил усилиями по созданию Центра исполнительских искусств, который позже стал Линкольн-центром, одним из крупнейших мировых центров музыки и танца.

На протяжении большей части своей жизни Лоране, казалось, хотел находиться в тени Нельсона, удовлетворенный тем, чтобы действовать в качестве его суррогата и второго я. По существу, это несправедливая характеристика, поскольку роли, которые играл Лоране как венчурный капиталист и сторонник охраны природы, были весьма нестандартными и провидческими, и это не имело отношения к Нельсону. Когда Нельсон начал свою политическую карьеру и у него было совсем немного времени для дел семьи, Лоране стал главным директором важнейших для нашей семьи организаций, управляя семейным офисом и возглавляя как RBF, так и Рокфеллеровский центр. Приняв на себя эти тяжелые обязанности, он позволил остальным продолжать свои независимые карьеры. Лоране обладал спокойной силой и острым умом, однако, поскольку он предпочитал держаться в тени, важность того, что он делал для семьи и общества, было легко не заметить.

И наконец, был Нельсон, губернатор Нью-Йорка, потенциальный президент Соединенных Штатов, самопровозглашенный и многими воспринятый лидер нашего поколения. Я должен больше рассказать о Нельсоне, поскольку наши отношения претерпели глубокую трансформацию начиная с этого времени.

НЕЛЬСОН И ПОЛИТИКА РАЗВОДА

Семейный адвокат как-то сказал, что двумя самыми дорогостоящими действиями, которые может предпринять кто-то из Рокфеллеров, это пытаться быть избранным на выборную должность и развестись. Нельсон сделал и то, и другое. Даже в тот момент, когда он стал губернатором Нью-Йорка в 1958 году, Нельсон уже устремлял свои взгляды на президентский пост. В 1959 году он заявил братьям, что планирует общественную кампанию, чтобы стать более заметным на национальном уровне. Это не была полномасштабная кампания, тем не менее, по его оценкам, она должна была стоить около 1 млн. долл., и это оказалось всего лишь началом. На протяжении следующего десятилетия каждый из нас отвечал на его просьбы о пожертвованиях для политических нужд, однако Лоране был намного более щедрым, чем другие. Давний друг Брук Астор также давал крупные суммы для его кампаний, иногда по 1 млн. долл. за раз. Однако именно Марта, которую Нельсон усердно обхаживал после смерти отца, стала для него наиболее щедрым источником поддержки, предоставив ему самую внушительную долю, которая уступала только тем средствам, которые Нельсон черпал из своего трастового фонда 1934 года.

В ноябре 1961 года Нельсон объявил, что он и Тод согласились на развод. Для семьи это объявление не оказалось чем-то новым, однако для всех нас это было болезненное время. Я всегда отмечаю это время как начало своего разочарования Нельсоном, когда с моих глаз упала пелена и я перестал видеть его как героя, который не мог совершить никакого неправильного поступка, а стал видеть его как человека, который был готов принести в жертву практически все что угодно во имя своих безмерных амбиций. Хотя я продолжал восхищаться его огромной проницательностью и другими способностями и оставался преданным ему до конца его жизни, никогда вновь не мог ощутить по отношению к нему то безграничное восхищение, которое было у меня в молодости.

Возможно, Пегги и я были наивными. Часто случается так, что те, кто находятся ближе всего, узнают последними. Когда мы впервые услышали о романе Нельсона с Хэппи, мы были шокированы. Хэппи (ее полное имя было Маргарита Фитлер Мэрфи) и ее муж Робин Мэрфи в течение многих лет относились к кругу наших ближайших друзей.

Робин был сыном доктора и миссис Джеймс Мэрфи, летняя

дача которых находилась в Сил-Харборе, где они в течение длительного времени были близкими друзьями моих родителей. Робин встретил Хэппи после войны, и они поженились в 1948 году, регулярно приезжая на лето в Сил-Харбор; именно там мы с Пегги подружились с ними обоими. Робин был членом нашей команды, когда мы принимали участие в гонках «Нордист харбор флит» - местного яхт-клуба на нашем шлюпе международного класса, кроме того, мы часто ходили вчетвером вдоль побережья штата Мэн на яхте «Джек Тар».

Я помог Робину получить место исследователя по вопросам биомедицины в Рокфеллеровском институте, и они вместе с Хэппи переехали в особняк, находящийся непосредственно за нашим, на 65-й стрит. Вместе с Нельсоном мы просили отца продать ему земельный участок неподалеку от Покантико, когда они захотели построить загородный дом. Отец редко продавал землю в Покантико кому бы то ни было, помимо членов семьи, однако он относился к ним так же тепло, как относились мы. В то время я думал, что Нельсон поддерживал эту идею просто потому, что он считал, что Робин и Хэппи будут хорошими соседями. Позже я узнал, что Нельсон сыграл важную роль в решении отца осуществить эту продажу.

Я не знал, насколько долго продолжался этот роман, однако при жизни отца Нельсон никогда этого не показывал. После смерти отца Нельсон освободился от многих ограничений и стал чувствовать себя более свободно. Прошло немного времени, прежде чем он решил последовать своему сильному желанию, развестись с Тод и жениться на Хэппи.

НАПРЯЖЕННЫЕ ОТНОШЕНИЯ

Из всех братьев и Бэбс только Лоране был на второй свадьбе Нельсона в мае 1963 года. Зная о наших чувствах, Нельсон и не пригласил никого из остальных. Он не только разрушил свою собственную семью, но также разбил брак двух наших близких друзей. Хэппи продолжала появляться на периферии нашей жизни в Покантико и в штате Мэн, однако в течение многих лет Пегги и я не могли ощущать ту любовь к ней, которую мы испытывали раньше. Однако время успешно лечит раны, прошли годы, и моя дружба с Хэппи восстановилась; сейчас она и ее сыновья, Нельсон-младший и Марк, являются активными членами семьи.

Робин чувствовал себя сильно травмированным и не хотел больше иметь дел ни с кем из нашей семьи. Пегги и я были на его второй свадьбе несколькими годами спустя, пытаясь сохранить с ним контакт. Однако он, по существу, исчез из нашей жизни.

Тод была в дружеских отношениях со мной начиная с нашей поездки в Египет в 1929 году, когда я прикинулся, что сделал ей предложение от имени Нельсона. Пегги и я считали ее частью нашей семьи и не собирались рвать связи. Однако то, как Нельсон поступил с их жилищем, отнюдь не делало эту ситуацию легче для Тод. Он разделил их 32-комнатную двухэтажную квартиру на Пятой авеню на две квартиры: Тод жила на одном этаже, а Нельсон и Хэппи - на другом. Хотя у них были отдельные входы, эта ситуация была неудобной для всех.

Вскоре после развода между Нельсоном и мной состоялась первая серьезная размолвка. Мои братья и я не возражали, когда Нельсон сказал им, что хочет переехать в Кикуит, поскольку Марта дала понять, что она не хотела жить там после смерти отца. Четверо из нас - Бэбс и Уин в этом не участвовали - владели Кикуитом совместно, однако Джон, Лоранс и я имели неподалеку наши собственные удобные дома и не были заинтересованы в переезде. Официальное убранство Кикуита и его величественная обстановка больше подходили для нужд Нельсона, бывшего губернатором.

Проблема возникла в связи с убранством, которое отец и мать оставили нам четырем в совместное владение. Нельсон считал само собой разумеющимся, что, несмотря на условия завещания отца, Джон, Лоранс и я оставят все убранство и произведения искусства на месте, пока он будет там жить. Я сказал, что я могу отлично понять его желание оставить большую часть убранства и

не собираюсь забирать много предметов, однако есть несколько произведений, которые мы с Пегги особенно любили и хотели бы взять их для нашего дома. Я предложил, чтобы мы применили ту же систему лотереи, которую использовали, распределяя предметы из Эйри, однако в данном случае трое братьев забрали бы лишь немногое, пока он будет там жить.

Нельсон счел мое предложение неприемлемым и пришел в абсолютную ярость, будучи раздражен больше, чем я когда-либо видел. Он не мог поверить, что я стану у него на пути. Он сказал, что, будучи губернатором, нуждается в Кикуите, чтобы устраивать приемы, и хочет, чтобы Кикуит оставался без изменений. Нельсон заявлял, что его нахождение на государственной службе соответствует интересам семьи и по этой причине важно разрешить ему держать Кикуит в нетронутом состоянии. У меня не было настроения соглашаться. В конце концов, закон был на моей стороне, и ему ничего не оставалось, как подчиниться условиям завещания отца. Он согласился и сказал, что каждый из нас должен взять то, что хотел, не прибегая к формальной процедуре отбора. Как это было для него типичным, после того как Нельсон проиграл сражение, он принял решение и больше никогда не упоминал о нем. Он никогда и не сетовал на произошедшее.

ИСКУСНЫЙ УЧАСТНИК ПОЛИТИЧЕСКИХ КАМПАНИЙ

Политическая карьера Нельсона быстрыми шагами шла вперед, одновременно с тем как и росла его потребность в деньгах для поддержания этого процесса. В 1962 году Нельсон одержал решительную победу над Робертом Моргентау - в то время, а также и сейчас прокурором южного округа Нью-Йорка. В результате Нельсон был избран на второй срок в качестве губернатора. В 1964 году он участвовал в первичных выборах президента от Республиканской партии, однако был оттеснен сторонниками консерватора Барри Голдуотера.

В 1966 году он с небольшим перевесом добился успеха в крупной кампании за переизбрание на губернаторский пост. Нельсон предпринял и еще одну, последнюю попытку избрания в президенты в 1968 году. Хотя по результатам опросов общественного мнения и по мнению делегатов съезда Республиканской партии, безусловно, лидировал Ричард Никсон, ряд умеренных и либеральных республиканцев под руководством Спиро Агню убеждали Нельсона принять участие в избирательной гонке. В середине марта после нескольких месяцев сомнений Нельсон как будто принял решение. Он должен был вступить в предвыборную гонку немедленно, если хотел продемонстрировать свою популярность в первичных выборах на западном побережье.

Во время ланча, который состоялся у меня в это время с Нельсоном в Кикуите, мы обсудили все «за» и «против» его участия в гонке. Нельсон знал, что республиканцы правой ориентации сделают все, чтобы сорвать его кампанию, как они и поступили в 1964 году. Хэппи была также глубоко обеспокоена этой возможностью, что оказывало сильное влияние на его отношение к кампании. Несмотря на все это и в связи с тем, что, как я понимал, наступает его последний реальный шанс участвовать в президентской гонке, я порекомендовал ему стать кандидатом, и к концу нашей беседы он сказал мне, что исполнен решимости двигаться дальше.

Он запланировал провести через несколько дней пресс-конференцию, на которой и должен был объявить об этом. Однако за час или два до пресс-конференции Нельсон позвонил мне в машину, когда я звонил своим клиентам, и сказал, что его мнение переменилось. Его объявление об этом горько

разочаровало и расстроило его сторонников и поставило точку в утверждении Никсона в качестве кандидата в президенты.

Я думаю, что Нельсон сделал серьезный промах в своих расчетах. 1968 год был годом неустойчивым, и считаю, что Нельсон серьезно недооценил свою поддержку на национальном уровне; это проявилось, когда президент Линдон Джонсон объявил о том, что он не будет добиваться переизбрания на второй срок. Разброд в Демократической партии по поводу войны во Вьетнаме, а также удивительная популярность Джорджа Уоллеса среди консервативных избирателей означали, что поддержка политического центра, от которого зависит победа или поражение на выборах в стране, могла быть завоевана любым кандидатом. Однако выбор времени в политике является важнейшим фактором, и когда Нельсон еще раз изменил свое мнение и присоединился к предвыборной гонке в конце апреля, было уже слишком поздно. Большинство считало его оппортунистом, а не политиком с набором идей, вызывающих доверие. Его последний шанс быть избранным в президенты, по существу, был упущен в тот мартовский день, когда он оказался не в состоянии ответить на брошенный вызов.

В период с 1958 по 1970 год Нельсон избирался каждые два года - всего он провел семь избирательных кампаний. Его финансовые затраты были при этом высокими и почти разорили его. Я никогда не давал крупных сумм на его избирательные кампании, а он никогда не оказывал на меня давления с целью получения поддержки. Эта ситуация, однако, изменялась по мере того, как финансовое положение Нельсона становилось все более и более неопределенным в середине 1960-х годов. В 1967 году он попросил меня купить его долю в нашем бразильском ранчо «Фазенда Бодокена», чтобы получить дополнительные средства для кампании. Фактически он не *просил,* он *требовал.* Нельсон настаивал, чтобы я заплатил ему 2 млн. долл. за его долю.

Линди Линдквист считал, что цена, запрошенная Нельсоном, значительно больше, чем рыночная стоимость. Когда я проинформировал Нельсона об этом, он вновь пришел в ярость. «Я взял из трастового фонда 34-го года все то, что они (попечители фонда) позволили мне взять, - сказал он. - У меня нет никакого другого источника средств». Когда он был в таком настроении, то становился очень жестким и холодным. Он сказал, что я неблагодарный, если учесть все то, что он для меня сделал, особенно сумев убедить отца продать нам Рокфеллеровский центр.

Я написал ему, что я ценил все то, что он сделал для нас в прошлом, однако возражал в ответ: «Ты неоднократно

предпочитал использовать это в качестве рычага для достижения собственных целей». Хотя я принял цену, которую он назначал, я настаивал на том, чтобы в будущем он соглашался «на переговоры, которые мы могли бы проводить по вопросам финансового или иного характера, чтобы подходить к ситуации на основе фактов, без ссылки на соображения, имевшие место в прошлом». Я рекомендовал ему вспомнить, что «иными способами в другие времена другие члены семьи вносили свой вклад в общее благо, иногда конкретно помогая тебе в отношении вопросов, представлявших для тебя жизненный интерес. Все это является естественным, и так оно должно и быть. Возможно, ты внес больший вклад в семью в целом. Я не хотел бы в споре доказывать обратное. Однако я сожалею, что ты неоднократно пользовался этим в качестве рычага для достижения собственных целей».

КОЛОССАЛЬНАЯ ЛИЧНОСТЬ

Несмотря на то, что личное поведение Нельсона часто могло быть очень высокомерным, я никогда не упускал из виду его огромные таланты государственного деятеля. Он уверенно чувствовал нужды общества и в значительной степени понимал их. Он был исключительно самоуверенным и наслаждался жизнью политика, совершая агитационные поездки по штату, выступая буквально в каждом из охотничьих клубов, который он мог найти, и целуя каждого ребенка, до которого можно было дотянуться. Он был одним из первых политиков, начавших эффективно пользоваться телевидением, проводя транслируемые по телевидению «собрания общественности города», подобно современным политикам, лично ведя такие заседания и умело перебрасываясь репликами с аудиторией. Он мог выступать в качестве брокера, чтобы заключить сделку за закрытыми дверями, сталкивать людей головами и достигать компромисса лучше, чем любой из профсоюзных боссов. Не менее любого местного политика он испытывал любовь к политической игре и обладал не меньшим личным обаянием - нечто такое, к чему я был столь же чувствителен, как и средний избиратель.

Я, в частности, помню один митинг на Уолл-стрит во время губернаторской кампании 1980 года. Я нечасто участвовал в кампаниях Нельсона, однако, когда он появился на «моей территории», я почувствовал обязанность брата выйти на сцену вместе с ним. После того как я сделал несколько коротких замечаний, Нельсон устремился ко мне через сцену с улыбкой на лице и поднял мою руку вверх, вызвав крики одобрения у толпы. Фотография прекрасно отражает полноту чувств Нельсона и его влияние на окружающих, включая меня. Обычно я не склонен к эффектным публичным жестам, однако на фотографии я улыбаюсь так же широко, как и он, и мне это так же нравится, возможно потому, что я тоже находился под воздействием его обаяния.

Нельсон преподал мне бесценные уроки о людях и о том, как вертится мир. В нем было величие, которое распространялось на тех, кто находился вокруг него, и они искренне любили его за это. Он любил приносить радость другим, и их благодарность согревала его. Он учил меня сбрасывать напряжение, наслаждаться, получать удовольствие «в великой игре» жизни. И хотя мой брат иногда играл в эту игру, слишком забывая обо всем остальном, он помог мне играть в нее более страстно и с большим

вкусом.

ГЛАВА 15

СОЗДАНИЕ ГЛОБАЛЬНОГО БАНКА

Будучи президентом «Чейз-бэнк» и одним из двух главных исполнительных директоров, я отвечал за руководство стратегическим планированием, за модернизацию структуры управления и надзор за нашим развитием на внутреннем рынке и за рубежом. Подозреваю, что Джордж Чемпион надеялся, что я займусь упражнениями по планированию, организационными схемами, семинарами для персонала и заполнением здания по адресу Чейз-плаза, 1 не нравящимися ему произведениями искусства и в результате переложу руководство банка на него. Хотя я уделял огромное внимание совершенствованию корпоративной структуры «Чейз-бэнк», а также вопросам качества и разнообразия нашего персонала, главное внимание я сосредоточил на интернационализации банка, то есть на том курсе, против которого резко возражали Джордж и др. Их оппозиция моим усилиям расширить зарубежную деятельность банка, несомненно, продолжалась бы и на протяжении 1960-х годов, если бы в глобальной обстановке банковской деятельности не произошло двух фундаментальных изменений, которые буквально вынудили «Чейз-бэнк» выйти на международную сцену.

ПЛАТА ЗА ДЕПОЗИТЫ

Первое изменение касалось стоимости и наличия фондов - той жизненной субстанции, которая лежит в основе банковской деятельности. Начиная с 1930-х годов Федеральная резервная система строго регулировала процент, который коммерческие банки могли выплачивать по срочным вкладам, и запрещала выплату процента по вкладам до востребования, которые в результате этого становились основным источником фондов для кредитования. Таким образом, подавляющая часть наших фондов, предназначенных для кредитования, стоила нам очень немного, что повышало прибыль банка. Однако в конце 1950-х годов эта система начала меняться, поскольку Соединенные Штаты вошли в фазу экономического роста, сопровождавшуюся резким увеличением спроса на кредит.

Ни «Чейз-бэнк», ни другие коммерческие банки не могли поддерживать увеличение объема депозитов, необходимое для того, чтобы идти в ногу с подъемом спроса на займы. По мере того как банковский кредит становился все менее доступным, компании обращались к небанковским источникам финансирования, таким как страховые компании, и начали выпускать свои собственные коммерческие бумаги. Банки реагировали на эту конкурентную угрозу путем покупки на рынке дополнительных средств - главным образом за счет недавно созданного финансового инструмента, получившего название «свободно обращающегося депозитного сертификата», а также за счет выхода на рынок «евродолларов».

Депозитные сертификаты (ДС) представляют собой срочные депозиты, по которым банк соглашается на выплату фиксированного процента за конкретный период времени. В 1961 году в попытке сделать ДС более привлекательными для корпораций, крупные нью-йоркские банки, первым среди которых был «Сити-бэнк», выпустили эти традиционные банковские финансовые документы в обращающейся форме. В качестве добавочного стимула банки создали вторичный рынок, так что инвесторы могли продавать свои ДС за наличные деньги. Короче говоря, компании могли зарабатывать процент на свой рабочий капитал, сохраняя его полную ликвидность. Банки получили доступ к новым источникам фондов для кредитования, но за значительную дополнительную цену.

В это же время американские банки начали также выходить на рынок евродолларов (доллары США, обращающиеся вне

Соединенных Штатов) в поисках дополнительных источников фондов для кредитования. Поскольку евродоллары не были объектом регулирования Федеральной резервной системы и не подпадали под требования в отношении процентных ставок или резерва, американские банки воспользовались этим новым источником «нерегулируемых» депозитов для кредитования за границей. Банки могли осуществлять займы на более благоприятных условиях, а вкладчики могли получать более выгодные процентные ставки за свои деньги.

Хотя появление ДС и выход на рынок евродолларов решали проблемы «доступности фондов», нам теперь приходилось выплачивать проценты на значительно большую часть наших фондов для кредитования. В результате депозитные сертификаты оказали отрицательное влияние на прибыль банков. Поскольку мы не могли переводить на наших клиентов полную стоимость более высоких процентных ставок, которые теперь платили за фонды для кредитования, мы оказались в тисках, когда прибыль снижалась. Это фундаментальным образом трансформировало роль коммерческих банков Соединенных Штатов - их отход от исторической роли в качестве первичных источников кредитования для американских корпораций и превращение в брокеров кредита и продавцов услуг за отдельную оплату. В результате банки должны были искать дополнительные источники дохода вне Соединенных Штатов.

ПОЯВЛЕНИЕ ТРАНСНАЦИОНАЛЬНЫХ КОРПОРАЦИЙ

Второе фундаментальное изменение - расширение крупнейших мировых компаний за пределы национальных границ - создало еще большее давление на банки в плане их расширения за рубеж. Многие американские корпорации создавали производственные и торговые предприятия в Европе и Латинской Америке и хотели, чтобы их американский банк присутствовал в соответствующей стране вместе с ними. В то же время многие европейские и немногие японские компании распространили свою деятельность на Соединенные Штаты и участвовали в конкуренции за рынки в Азии, Африке и Латинской Америке. Чтобы удовлетворить нужды как американских, так и иностранных мультинациональных корпораций, у коммерческих банков не было другой альтернативы, кроме предоставления полного диапазона банковских продуктов и услуг как за рубежом, так и на внутреннем рынке.

Конкуренция между американскими и иностранными банками за эту новую деятельность с транснациональными корпорациями была интенсивной. Если «Чейз-бэнк» хотел удержать свое лидирующее положение внутри страны, он должен был конкурировать за рубежом за обслуживание *иностранных* корпораций, даже если это приводило к осложнению отношений с нашими иностранными корреспондентскими банками, как предсказывала старая гвардия. Однако постепенно необходимость фундаментальных перемен в политике, позволившая нам осуществлять кредитование иностранных корпораций и проводить в жизнь стратегическую программу роста в глобальном масштабе, стала находить все большее понимание в банке. Это изменение в подходе укрепило мои позиции в работе с Джорджем Чемпионом.

СОЧЕТАЯ БИЗНЕС С ДРУЖБОЙ

Если «Чейз» хотел эффективно участвовать в международной банковской деятельности, абсолютно необходимым условием было установление контактов с представителями местного бизнеса и государственными чиновниками в тех странах, где мы собирались вести бизнес. А это означало, что мои поездки за рубеж приобретали дополнительную важность.

На протяжении 35 лет работы в «Чейз-бэнк» я посетил 103 страны; этот перечень включал 41 поездку во Францию, 37 - в Англию, 24 - в Западную Германию, 15 - в Японию, по 14 - в Египет и Бразилию; кроме того, я предпринял три масштабные поездки в страны Африки южнее Сахары. Внутри страны я посещал клиентов банка в 42 из 50 штатов. Я пролетел более 5 млн. миль на самолете (эквивалент 200 кругосветных путешествий), съел приблизительно 10 тыс. деловых обедов (на самом деле даже больше, если считать те, которые были съедены в Нью-Йорке) и принял участие в тысячах визитов к клиентам и встречах с заказчиками - вплоть до 8-10 в день, когда мы находились в поездке. Я также встретился более чем с 200 глав государств и правительств, с многими из которых я установил и личные связи. Хотя иногда этот темп был несколько сумасшедшим, я находил эти поездки продуктивными и приятными, а также важными для глобализации нашей деятельности. К счастью, судьба наградила меня рокфеллеровскими чертами характера -энергией, настойчивостью и хорошим здоровьем!

Некоторые наблюдатели того времени критиковали мои многочисленные поездки как «не имеющие отношения к делу» или «растрату ресурсов акционеров». Но они совершенно упустили из виду главное. Смысл этих поездок заключался в том, чтобы создавать для банка новые области бизнеса, и с самого начала эти поездки обеспечивали важные связи с деловыми и политическими лидерами в Европе, Латинской Америке, на Ближнем Востоке, в Азии и в Африке - эти связи оказались существенно важными для расширения деятельности банка. Дополнительное свидетельство их ценности связано с тем, что служащие «Чейз-бэнк» как внутри страны, так и за рубежом постоянно просили меня о совместных с ними поездках, поскольку их клиенты были исполнены желания вести со мной переговоры, помимо банковских отношений, еще по широкому диапазону политических и экономических вопросов. (Даже

сейчас, через много лет после моего выхода в отставку, руководство «Чейз-бэнк» по-прежнему просит меня о поездках по поручению банка.) Я думаю, будет справедливо сказать, что мои визиты в далекие уголки мира на протяжении 1950-х и 1960-х годов помогли заложить основу для расширения и консолидации глобальной позиции «Чейз-бэнк» в 1970-е годы.

Будучи международным банкиром и имея не менее важные обязательства, связанные с деятельностью широкого крута благотворительных организаций, я находился в непрерывном контакте с большим числом людей. Это не было бременем, поскольку я всегда получал удовольствие от встреч с людьми и от того, что я узнавал об их личных заботах, идеях и действиях, выясняя, что заставляет их делать то или другое. Судьба была благосклонна ко мне с точки зрения количества и качества друзей, которые у меня были во всех сферах жизни. Я всегда открыт новым контактам и ценю приносимые ими возможности, независимо от того, дает ли это интеллектуальный стимул или эмоциональное удовольствие, или же такие отношения открывают перспективы новых деловых возможностей или филантропии. У меня часто бывает непосредственное ощущение симпатии и совместимости с другими, однако я столь же способен ощущать и обратное.

Мой интерес к другим людям помог мне преодолевать культурные различия для установления быстрого контакта. Такой прямой и несложный подход применим как к людям, которых я встречаю ежедневно, так и к лидерам нашего мира. Я никогда не считал, что близкая личная дружба и хорошие деловые отношения должны быть взаимоисключающими. Твердо верю, что самые успешные деловые связи основаны на доверии, понимании и лояльности, то есть на тех же качествах, которые важны для близких личных дружеских отношений.

СОЗДАНИЕ ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫХ КОРНЕЙ

В начале 1960-х годов я начал работать над задачей, заключавшейся в том, чтобы пустить корни в основных странах мира. Поскольку у нас была очень слабая сеть отделений в Латинской Америке, Европе и Азии, я знал, что создание всеобъемлющей глобальной системы отделений с нуля будет представлять собой слишком дорогую и требующую много времени задачу. Более перспективный курс заключался бы в создании дочерних структур с местными банками в разных странах мира. Целесообразным было начать работать в регионе, с которым я был наиболее хорошо знаком, а именно в Латинской Америке.

Мы постепенно увеличивали свою долю владения «Банко Лар», и в 1980 году в результате неофициальных бесед за коктейлями в моем доме в Нью-Йорке с управляющим Бразильским центральным банком Карлосом Лангони мы смогли купить оставшуюся долю акций. Я прямо сказал ему, что «Чейз-бэнк» хотел бы увеличить долю своего владения, и спросил, разрешит ли это нам Бразильский центральный банк. К моему огромному удивлению, он согласился, и «Чейз-бэнк» купил остававшуюся часть банка.

На протяжении последующих лет «Банко Лар» доказал, что стал хорошим приобретением для «Чейз-бэнк». Известный в настоящее время под названием «Банко Чейз Манхэттен», он является одним из ведущих иностранных банков в Бразилии, его активы составляют более 1,1 млрд. долл. Неплохо для исходного вложения капитала в 3 млн. долл.

В течение какого-то времени я уже пытался обеспечить присутствие «Чейз-бэнк» в Бразилии - стране с крупнейшей и наиболее перспективной экономикой в Латинской Америке. Неудача, которую мы потерпели, была особенно болезненной, поскольку многие бразильские бизнесмены понимали, что иностранный капитал необходим для экономического роста и диверсификации.

В 1961 году сотрудник Нельсона проинформировал меня о том, что Антонио Ларрагоитиа, председатель «Сул Америка», крупнейшей страховой компании Южной Америки, хотел продать свой контрольный пакет ее бразильского дочернего банка «Банко хипотекарио лар бразилейро». Хотя по бразильским стандартам

это был маленький банк, он находился под хорошим управлением и приносил прибыль. Поэтому я немедленно вступил в контакт с Ларрагоитиа, который подтвердил, что хотел продать 51% акций своего банка за 3 млн. долл. Он соглашался передать контроль руководству «Чейза», что позволило бы нам преобразовать «Банко Лар» в крупномасштабный коммерческий банк. Перед нами была беспрецедентная и уникальная возможность - немедленно обеспечить себе присутствие в стране с динамичной экономикой по исключительно дешевой цене. Кроме того, я рассматривал это приобретение в качестве проверки собственных идей и испытания моего влияния как президента и одного из двух главных исполнительных директоров.

Джордж Чемпион, конечно, был против этой сделки, его страшила политическая неустойчивость Бразилии, хронические финансовые и бюджетные проблемы и головокружительная спираль инфляции. Конечно, следует признать, что в политическом плане это было трудное время, поскольку новый президент Бразилии Жоао (Жанго) Гуларт был популистом с явными социалистическими идеями. Не было уверенности, в какую сторону повернется ситуация, и, конечно же, наша покупка была рискованной. Однако низкая цена компенсировала этот риск, и, по моему мнению, если мы станем ждать, пока страна не станет безрисковой, мы ничего и не достигнем. Когда Джордж продолжал возражать, я внес этот вопрос на совет директоров, где мы обсуждали его несколько раз. Несмотря на возражения союзников Джорджа, я настаивал, и в апреле 1962 года совет дал согласие на эту сделку.

Аналогичная сделка в Венесуэле в 1962 году прошла значительно более гладко. В течение ряда лет «Чейз-бэнк» имел представительский офис в Каракасе, а наша сильная позиция в нефтяной промышленности делала преимущества стратегического союза в этой стране приемлемыми даже для Джорджа Чемпиона.

Луис Эмилио Гомес Руис, с которым я встречался, когда он был министром иностранных дел своей страны, стал президентом банка «Банко меркантиле» и агрикола», находившегося под контролем семьи Воллмер. Я вступил с Гомесом Руисом в контакт по поводу объединения с «Чейзом» в 1961 году и после нескольких встреч в Нью-Йорке и Каракасе постепенно убедил его и Густава Воллмера продать нам 42% акций банка за 14 млн. долл. Эта сделка давала нам контрольный пакет в одном из ведущих банков Венесуэлы; он располагал активами, составлявшими более 71 млн., и 15 отделениями по всей стране.

За этим многообещающим началом последовали и другие

стратегические сделки по созданию дочерних банков в Перу, Колумбии, Аргентине и Гондурасе на протяжении следующих пяти лет. Процесс экспансии в страны Латинской Америки был не всегда гладким и свободным от проблем. Куда бы мы ни приходили, мы сталкивались с политиками-популистами и ограничительным нормативным регулированием, что мало отличалось от того, с чем встречались и в некоторых регионах Соединенных Штатов. Однако к концу 1962 года, успешно поборов внутреннюю оппозицию, я чувствовал себя ободренным темпами нашего роста в Латинской Америке и решил попытаться найти аналогичные возможности в других частях мира.

УПУЩЕННАЯ ВОЗМОЖНОСТЬ В КАНАДЕ

Сколь ни важной была Латинская Америка для моей стратегии международной экспансии, я считал, что Канада важна в еще большей степени. Канада была и остается крупнейшим торговым партнером нашей страны, и компании Соединенных Штатов контролируют более половины канадской горнодобывающей, нефтяной и обрабатывающей промышленности. В Канаде работали многие из наиболее важных клиентов «Чейза». Несмотря на то, что законы Канады запрещают иностранным банкам иметь в Канаде отделения, я считал, что обеспечить свое непосредственное присутствие к северу от границы было нашей важной задачей.

Был целый ряд обнадеживающих моментов. У меня были хорошие отношения со многими из канадских деловых и политических лидеров, что началось с времени дружбы между отцом и Макензи Кингом. Вскоре после Второй мировой войны я лично познакомился с Лестером (Майком) Пирсоном, когда он был министром иностранных дел и представлял Канаду в Объединенных Нациях. В апреле 1963 года Майк стал премьер-министром и призвал к укреплению политических и экономических связей с Соединенными Штатами. Это подсказывало мне, что в Оттаве может складываться более благоприятный климат по отношению к иностранным банкам.

Необходимость того, чтобы «Чейз» предпринял что-то, стала особенно актуальной в июле 1963 года, когда «Сити-бэнк» купил Торговый банк Канады, самый маленький национальный банк, единственный, который уже принадлежал иностранному капиталу. Покупка, проведенная «Сити-бэнк», вызвала взрыв национализма и коренным образом изменила формулу банковской деятельности в Канаде. Я чувствовал, что здесь речь идет о вызове, который мы не можем игнорировать. Создание компании-филиала с одним из главных канадских банков представлялось для нас наилучшим вариантом. Особенно привлекательным был имевший более 600 отделений банк «Торонто доминион», пятый по размерам в Канаде и располагавший активами в 2,2 млрд. долл. Более того, мы получили обнадеживающее письмо от Алана Ламберта, председателя правления банка ТД, указывающее, что он «отнесся бы с пониманием, если бы позже сложилось так, что вы сочтете необходимым осуществить вхождение в эту область». У меня сложились сердечные отношения с Ламбертом, и я решил

обратиться к нему с предложением о покупке 40% акций «Торонто доминион». Именно с таким намерением 13 ноября 1963 г. я вылетел в Канаду.

Ламберт устроил в честь меня обед и предложил, чтобы мы встретились приватно в его офисе на несколько минут перед ланчем, что давало мне отличную возможность высказать мое предложение. К моему огромному удивлению, начал разговор сам Ламберт, задав мне вопрос, будет ли «Чейз» заинтересован в покупке одной трети акций. Я ответил ему, что эта идея кажется мне очень привлекательной и что я буду обсуждать ее с Джорджем Чемпионом. Предложение Ламберта потребовало бы инвестирования «Чейзом» почти 60 млн. долл., это более чем втрое превышало суммы, которые мы инвестировали во *все* наши иностранные филиалы до этого. Я понимал, что такая крупная сделка требовала внимательного рассмотрения, однако инстинктивно чувствовал, что мы должны ухватиться, возможно, за временную и уникальную возможность связать два крупнейших финансовых учреждения Северной Америки.

Джордж Чемпион не отверг предложения с ходу, однако настаивал, чтобы мы прежде всего удостоверились, будут ли наши корпоративные клиенты в Соединенных Штатах считать для себя полезным, если мы приобретем долю в крупном канадском банке. С моей точки зрения, это была неправильная постановка вопроса. Мое видение ситуации было таким, что наш главный интерес в союзе с ТД заключался в обеспечении большего объема деловой деятельности непосредственно с ведущими *канадскими* фирмами. То, что наши клиенты внутри страны думали по поводу этого шага, представлялось мне относительно несущественным.

Когда Джордж определил, что наши клиенты в Соединенных Штатах были индифферентны к тому, будем мы или нет иметь долю в канадском банке, он использовал это обстоятельство в качестве аргумента, чтобы отложить принятие решения. Это было серьезной ошибкой, поскольку время для принятия нами решения быстро истекало. Уолтер Гордон, министр финансов Канады, предложил законодательство, ограничивавшее долю иностранного владения канадскими банками любым физическим лицом или учреждением не более чем 10%.

Предпринимая последнюю попытку спасти исходные условия сделки, я полетел в Оттаву в ноябре 1964 года для встречи с премьер-министром Пирсоном. Я пытался убедить Майка, что ограничение возможностей «Чейза» в плане бизнеса в его стране при одновременном предоставлении неограниченной свободы «Сити-бэнк» было несправедливо по отношению к «Чейзу» и, вероятно, также наносило ущерб экономическому развитию

Канады. Майк сказал, что он согласен с моими взглядами, и дал обещание пересмотреть законопроект. Однако через несколько месяцев Ламберт сказал нам, что Гордон проинформировал его, что «он пользуется полным пониманием и поддержкой премьер-министра в отношении предлагаемого им законопроекта и любая информация, исходящая от Пирсона и говорящая о противоположном, не имеет оснований». И все.

Потеря ТД была ужасной неудачей. Она была вопиющим следствием разделения власти в «Чейзе» и нашей неспособности обеспечить банку единое видение будущего. Это был один из наиболее обескураживающих эпизодов во время моей совместной работы с Джорджем Чемпионом.

ПОВОРОТ В ЕВРОПЕ

Несмотря на имевшееся у Джорджа буквально животное недоверие к операциям вне страны, неумолимо поднимавшийся прилив глобальных перемен заставил его изменить свою позицию, и он не противодействовал постепенному наращиванию наших операций в странах Европы и Азии. Поворотный пункт в отношении Джорджа к Европе явился, достаточно странно, результатом непогашенных кредитов, которые мы разместили в Южной Африке и которыми управляли из нашей лондонской конторы. Вначале Джордж рассматривал проблему этих кредитов как подтверждение того, что выход за пределы безопасной территории Соединенных Штатов принесет мало что хорошего. Он направил своего доверенного представителя в Лондон для исправления неразберихи, создавшейся, как он считал, по вине Иностранного отдела.

Вскоре после своего приезда эмиссар Джорджа понял, насколько сильны были позиции «Сити-бэнк» не только в Лондоне, но и почти в каждой другой большой стране Западной Европы. «Сити-бэнк» работал напрямую с европейскими компаниями и начинал завоевывать сильные позиции в отношении американских клиентов «Чейза» в их операциях за рубежом - тут существовала опасность, о которой я предупреждал уже давно.

Обо всем этом было доложено Джорджу, который в конце концов согласился, что мы должны укреплять нашу работу в Европе для противодействия этой угрозе. Последующее исследование, выполненное тем же верным сотрудником Чемпиона, подтвердило, что конкурентность «Чейз-бэнк» требовала создания плацдарма практически в каждой стране Западной Европы. Это исследование изменило все. Джордж мог отмахиваться от *моего* энтузиазма в отношении расширения, однако он не мог отвергнуть аргументированные взгляды одного из своих наиболее доверенных людей. В результате мы начали планировать создание филиалов на всем континенте - этот процесс занял все остальные годы десятилетия. На протяжении этого периода «Чейз» приобрел ряд важных компаний и создал ряд филиалов.

В Бельгии мы купили 49% Коммерческого банка у его материнской компании - Брюссельского банка. «Чейз» также приобрел 30% акций Нидерландского кредитного банка, который располагал более чем 60 отделениями по всей Голландии. Мы

создали совместное предприятие с Банком Ирландии, а также приобрели контрольные пакеты или полностью стали владельцами ряда банков Австрии и Швейцарии. И мы продолжали расширять масштабы работы и позиции наших «флагманских» отделений в Лондоне, Париже и Франкфурте, а также создали новые отделения в Греции и Италии. К концу десятилетия «Чейз» присутствовал в каждой из главных европейских столиц.

ЭКСПАНСИЯ В АЗИИ

Начало нашей экспансии в Азии было гораздо более скромным, но в конечном счете она обеспечила долгосрочные выгоды для банка. Еще в 1967 году присутствие «Чейза» в странах Азии ограничивалось двумя нашими отделениями в Японии, а также представительским офисом в Бомбее. Два наших китайских отделения оказались жертвами коммунистической революции, и, закрыв почти сразу же после этого отделения в Гонконге, мы поступили неразумно. Очевидно, что мы нуждались в радикальном изменении характера нашей деятельности в огромном Азиатско-Тихоокеанском регионе.

В конце 1950-х годов Джек МакКлой предпринял усилия по расширению нашего неоправданно скромного присутствия в Азии, попытавшись купить долю в Индийском торговом банке - небольшом коммерческом банке, имеющем штаб-квартиру в Великобритании и 28 отделений в странах Южной и Юго-Восточной Азии. Хотя руководство этого банка положительно отреагировало на наше предложение, управляющий Банка Англии лорд Кромер отказал в выдаче разрешения. Вместо этого он предложил, чтобы мы купили восточноазиатские отделения «Чартер-бэнк», представлявшего собой другой крупный британский колониальный банк. Затем Кромер убедил гораздо больший Гонконгский и Шанхайский банк, принадлежащий Британии, купить Индийский торговый банк, что дополнительно укрепляло доминирующее положение ее в области банковской деятельности в странах Азии.

Нам значительно больше повезло в 1963 году, когда принадлежащий Голландии Национальный торговый банк продал нам сеть своих отделений в Сингапуре, Бангкоке и Гонконге за 2,5 млн. долл. Это приобретение вернуло нас в Гонконг и обеспечило нам заново прямое присутствие в таких перспективных странах, как Таиланд и Сингапур. Наряду с этими хорошо расположенными отделениями к нам перешли более 30 опытных голландских менеджеров, таланты и связи которых были буквально бесценными для регионального расширения «Чейза». Позже в этом же десятилетии мы открыли новое отделение в здании бывшего Торгового банка в Джакарте, а также другие отделения в Малайзии, Южном Вьетнаме и Южной Корее. К концу десятилетия мы позиционировали себя таким образом, чтобы играть сильную роль в финансировании впечатляющего экономического роста региона в 1970-е годы.

ПОПЫТКИ В АФРИКЕ

Создание плацдарма в недавно получивших независимость африканских странах на юге от Сахары оказалось труднейшей задачей. Совершив путешествие через Африканский континент в 1959 году, я увидел целый ряд возможностей, однако столь же много препятствий для американских банков. Бывшие колониальные державы дали им независимость, однако одновременно позаботились о том, чтобы их банки продолжали сохранять там доминирующее положение. Это хорошо согласовывалось с ярко выраженным националистическим курсом политики большинства африканских стран и делало задачу вхождения американских банков на рынки этих стран весьма сложной и требующей большего времени.

Мы создали отделения в Иоганнесбурге (Южная Африка), Лагосе (Нигерия), а также в Монровии (Либерия), однако было ясно, что полный охват необыкновенно богатого Африканского континента потребует союза «Чейз-бэнк» с одним из крупных британских, французских или бельгийских иностранных банков, уже находящихся там. Такая возможность неожиданно появилась в 1965 году, когда сэр Сирил Хокер - председатель правления «Стандард-бэнк» в буквальном смысле слова вошел в нашу дверь и предложил нам миноритарную долю в южноафриканском филиале его банка в качестве способа защиты этого банка от угрозы национализации.

Хокер только что осуществил объединение «Стандард-бэнк» с Банком Западной Африки, что привело к созданию структуры, располагавшей более чем 1100 отделениями, разбросанными по значительной части англоязычных стран Африки и стран Персидского залива. Мы решили, что нашим целям будет более соответствовать объединение с самим «Стандард-бэнк», и сделали предложение о покупке 25% его акций. Как сам Хокер, так и Банк Англии отрицательно отнеслись к тому, что мы хотели приобрести такую большую, долю, однако, в конечном счете, согласились на продажу 14,5% акций «Стандард-бэнк» за 21 млн. долл., что сделало нас их самым большим акционером.

Дополнительным преимуществом было то, что сэр Сирил, консервативный британский банкир, прекрасно ладил с Джорджем Чемпионом. Вместе они начали формулировать «грандиозный проект», мощную глобальную банковскую структуру, которая охватывала бы Африку, Азию, Латинскую Америку и Соединенные Штаты. Создавалось впечатление, что

Джордж превратился в сторонника моих взглядов, однако он никогда не признал этого факта.

Хотя «Стандард-бэнк» обещал предоставить «Чейзу» операционное влияние и возможности интенсификации нашей собственной работы на крупных африканских рынках, этого не произошло.

С самого начала я настаивал на том, что «Чейз» должен повысить свою долю участия в «Стандард-бэнк», чтобы обеспечить реальное влияние в их глобальной деятельности и позволить нам продвинуть нашу работу в Африке. Хокер и Чемпион возражали против такого подхода, считая его противоречащим их «грандиозному проекту». В пределах нескольких лет стало очевидно (как это показало внутреннее исследование), что «происходит постепенное снижение участия «Чейза» в управлении». Это едва ли было тем глобальным партнерством, которое виделось исходно.

После того так Джордж оставил свой пост в 1969 году, я решил принять меры к исправлению ситуации. Я обсудил этот вопрос с председателем правления принадлежащего Британии Национального Вестминстерского банка, который владел значительно меньшим, но все же значительным процентом акций «Стандард-бэнк». Мы договорились, что каждый из нас будет пытаться повысить долю владения для наших банков до 20%, что обеспечило бы нам эффективный контроль за операциями «Стандард-бэнк». Хокер и его совет (включавший Джорджа Чемпиона даже после его ухода из «Чейза») резко выступили против нашего хода, так же, как и Банк Англии, который вмешался, вероятно по просьбе Хокера, чтобы не дать нам возможности приобретения акций на открытом рынке.

После того как наша стратегия стала ясной, Хокер быстро нанес ответный удар. Не проконсультировавшись ни с Национальным вестминстерским банком, ни с «Чейзом», Хокер провел упреждающее объединение «Стандард-бэнк» с другим британским колониальным гигантом - «Чартер-бэнк». Этот шаг Хокера привел к тому, что доля «Чейз-бэнк» в банке, явившемся результатом объединения, снизилась до менее 10%.

Это объединение также создало непреодолимое препятствие для того, чтобы мы продолжали владеть акциями «Стандард-Чартер-бэнк», поскольку среди многочисленных структур, которыми «Чартер-бэнк» владел во всем мире, имелся небольшой, имевший всего два отделения банк в Сан-Франциско. Несмотря на то, что «Чейз» имел лишь малую косвенную долю в этом калифорнийском банке, Федеральная резервная система вынесла решение, что «Чейз» нарушил правила, запрещающие

американскому банку иметь отделения в других штатах. Мы попросили «Стандард-Чартер-бэнк» продать калифорнийский филиал, но они отказали. В результате в 1975 году после многочисленных апелляций в ФРС мы должны были продать нашу долю в «Стандард-Чартер-бэнк».

Хотя мы получили 42-миллионную прибыль на нашу инвестицию в «Стандард-бэнк», окончание наших отношений означало заметную потерю позиций для «Чейза». Наше присутствие в большинстве африканских стран исчезло в течение буквально одного дня, и нам предстояло заново начинать решать задачу по созданию региональной сети.

НЕУДАЧА С ГЛОБАЛЬНЫМИ ИНВЕСТИЦИЯМИ

Хотя создание глобальной сети отделений было критически важным для приобретения «Чейзом» статуса транснационального банка, не менее важна была наша способность к расширению в другие международные финансовые области, в частности в инвестиционную банковскую деятельность. Не обладая необходимым опытом, мы решили создать консорциум с некоторыми из наших старейших европейских и британских друзей по банковской деятельности, с тем, чтобы обеспечить международное гарантирование размещения облигаций и синдицирование для предоставления кредитов.

Мы обратились к трем банкам в группе Ротшильда. Поскольку как Эвелин де Ротшильд, председатель правления Банка Л.М. Ротшильда, так и Леон Ламберт, председатель правления Банка Ламберта (Ротшильд по материнской линии), были моими друзьями, начальные контакты с ними имели позитивный характер.

В то же время мы встретились с Германом Абсом, председателем правления «Дойчебанк» в Западной Германии; Альфредом Шефером, председателем правления «Юнион-бэнк» из Швейцарии, и Маркусом Валленбергом из Швеции, семья которого контролировала стокгольмский «Энскильда-бэнк». Из всех них только Валленберг проявил интерес и согласился на продолжение контактов. Абс и Шефер, два наиболее мощных и влиятельных европейских банкира того времени, явно относились к сделанному предложению отрицательно. Несмотря на это, мы думали, что комбинация, состоящая из «Чейза», торговых банков, связанных с Ротшильдами, и престижного шведского банка придаст нам значительную силу и явится целесообразной. После детальных переговоров с руководителями этих банков мне представлялось, что мы нашли условия хорошей сделки. Осенью 1966 года после ланча в «Чейз-бэнк» уже был готов для выпуска пресс-релиз, в котором говорилось о создании нового банка.

Утром назначенного дня, всего лишь за несколько часов до объявления о создании нового банка, Маркус Валленберг-мл. пришел ко мне в кабинет на Чейз-плаза. Он явно был взволнован. По мере того как он, заикаясь, рассказывал о произошедшем, я понял, почему. Ранее этим же утром Маркус нанес визит вежливости в «Дж.П. Морган энд компани» - главный

американский корреспондентский банк «Энскильды». Высшие руководители банка Моргана сказали ему, что предлагаемый банковский консорциум не приемлем для них, и дали понять, что если «Энскильда» сделает дальнейшие шаги в сторону объединения, они нанесут ответные удары. После этого Маркус позвонил своему отцу в Стокгольм и получил указание выйти из консорциума. Несмотря на все мои усилия заставить его изменить свое мнение, молодой Маркус сказал, что ему очень жаль, но решение отца окончательно*[25].

Когда молодой Валленберг объявил о выходе «Энскильды» на «похоронном завтраке», аристократически державшаяся Эвелин де Ротшильд отреагировала заявлением, что без шведского банка «Банк Л. М. Ротшильд» также не готов подписать окончательные документы. Хотя я предложил отложить решение, чтобы попытаться найти другого европейского коммерческого банковского партнера, было до боли ясно, что наш план по созданию руководимого «Чейзом» консорциума развалился. Позже я слышал, что как Абс, так и Шефер оказывали давление на Валленберга и на группу Ротшильда с тем, чтобы они вышли из этой сделки. Европейцы попросту не хотели позволить большому и активному американскому коммерческому банку войти на их территорию без боя. Я со своим желанием создать для «Чейза» механизм инвестиционной банковской деятельности должен был ждать.

ПОВЫШЕНИЕ ГЛОБАЛЬНОГО ПРИСУТСТВИЯ И ВЛИЯНИЯ

Мне удалось добиться гораздо большего успеха в укреплении доступа «Чейза» к наиболее важным и влиятельным лидерам промышленности в мире. Чтобы повысить наше глобальное присутствие во всем мире, в конце 1960-х годов мы решили создать Международный консультативный комитет (МКК). Он должен был состоять из выдающихся и уважаемых бизнесменов, многие из которых были моими личными друзьями в странах, считавшихся нами наиболее важными для успеха нашей работы. Мы были не первыми из тех, кто пытался применить эту концепцию. Другие нью-йоркские банки уже создали аналогичные комитеты, и я считал, что и для нас эта идея имеет реальные достоинства, особенно если мы сможем привлечь действительно видных лиц.

Джон Лоудон, знаменитый председатель правления компании «Ройял датч петролеум», согласился взять на себя существенно важную функцию председателя МКК. Административные способности Джона, а также его дипломатические навыки и умение управлять принесли ему признание в качестве, возможно, наиболее выдающегося и уважаемого бизнесмена в мире. Я встречался с ним в Вильдерберге и на других международных встречах на протяжении ряда лет и испытывал к нему огромное чувство симпатии и восхищения. Как мы и надеялись, Джон помог составить звездную группу ведущих лиц из нефинансовых фирм - 10 американцев и 11 иностранцев. Среди них были следующие:

Джиованни Аньелли, председатель правления группы ФИАТ, крупнейшей и наиболее прибыльной корпорации Италии. Один из первых выбранных нами членов, Джианни, серьезно интересовался внутренней итальянской политикой и был привержен процессу европейской интеграции. Я думал, что он сможет привнести в работу МКК нужную комбинацию личных, политических и деловых навыков. К настоящему времени он является членом комитета уже в течение более 30 лет*[26].

Уилфред Баумгартнер, президент компании «Рон-Пуленк», выступал как представитель Франции в МКК. Уилфред был инспектором по финансовым вопросам в Министерстве финансов, то есть имел положение, занимаемое лишь немногими избранными. Позже он стал управляющим Банка Франции, а затем министром финансов. Он говорил по-французски с

элегантностью, сравнимой только с элегантностью Шарля де Голля.

Тайдзо Исидзака было уже за восемьдесят, его включение в комитет повышало наши шансы на завоевание позиций в Японии. Его положение почетного председателя Кэйданарэн[27] и председателя правления 200 корпораций давало ему огромный престиж и доступ в верхние эшелоны японского бизнеса и правительства.

Дж.Р.Д. Тата был председателем правления огромной стальной и промышленной империи, принадлежащей его семье. Наиболее выдающийся и успешный бизнесмен Индии, а также один из ее наиболее наделенных духом гражданственности сыновей, человек величайшей скромности, простоты и мудрости, в огромной мере способствовавший прочному положению «Чейза» в Южной Азии.

Сэр И.К. Пао - один из ведущих магнатов мира в области судоходства. Являясь еще одним ярким и влиятельным членом комитета, И.К. перед Второй мировой войной был банкиром в Шанхае. После революции, возглавляемой Мао, он перебрался в Гонконг и создал коммерческий флот, величина которого превышала размеры торгового флота Советского Союза. И.К. слышал о создании МКК и попросил о частной встрече в моем офисе в Рокфеллеровском центре, чтобы рассказать мне о своем интересе к работе группы. Мы были более чем счастливы удовлетворить его просьбу.

Мы уравновесили участие наших выдающихся зарубежных членов включением в комитет не менее впечатляющего состава американских глав корпораций и фирм, в том числе Уильяма Блэки из «Катерпиллара», Карла Герстекера из «Доу кемикал», Уильяма Хьюитта из «Джон Дир» и Дэвида Паккарда из «Хьюлетт-Паккард». На протяжении многих лет «Чейз» поддерживал репутацию МКК, пригласив в него таких выдающихся деятелей, как С. Дуглас Диллон, Роли Уорнер, Генри Форд II, Сайрус Вэнс, лорд Кэррингтон и Генри Киссинджер. На рабочих сессиях МКК лица, занимающие ведущие посты в банках, обсуждают различные аспекты деятельности банков. Выдающиеся докладчики часто выступают перед группой по конкретным экономическим вопросам, и индивидуальные члены высказывают соображения относительно экономических и политических событий в своих странах.

Периодически МКК собирается в одной из стран, где глава государства или правительства обычно принимает эту группу вместе с другими выдающимися государственными деятелями и представителями делового мира. Составной частью нашей

программы также являются визиты в исторические места и культурные учреждения. Визиты часто освещаются в прессе. Например, во время нашего первого визита во Францию мы организовали обед с лидерами Франции и их женами в Салоне битв Версальского дворца. Затем мы перешли в театр Людовика XV и прослушали программу из произведений Моцарта, исполненную камерным музыкальным ансамблем Парижской оперы.

Я стал председателем МКК после ухода из «Чейза» в 1981 году. На протяжении последних лет, когда «Чейз» осуществил объединение сначала с «Кемикал-бэнк», а затем с «Дж.П. Морган бэнк», было проведено также слияние консультативных комитетов трех банков. Тем не менее МКК остается ценным инструментом «Чейза» в современных условиях точно так же, как и более трех десятилетий тому назад, когда мы его создали.

ДЕСЯТИЛЕТИЕ РОСТА

Несмотря на отсутствие единого руководства и дорогостоящие проволочки, 1960-е годы были периодом реального прогресса в превращении «Чейз Манхэттен бэнк» в поистине международный банк. Мы начали десятилетие, располагая отделениями всего лишь в 11 зарубежных регионах, а завершили его, ведя прямые операции в 83 странах. Мы распространили нашу сеть на шесть континентов: Северную и Южную Америку, Европу, Азию, Африку и Австралию. К 1969 году депозиты в наших зарубежных отделениях составляли почти треть всех зарубежных депозитов «Чейза», на зарубежные кредиты приходилась одна четвертая часть всего нашего кредитного портфеля. Поступления за счет международной деятельности росли и вскоре должны были превзойти доход на внутринациональном уровне. С уходом Джорджа Чемпиона моя задача в качестве единственного главного исполнительного директора заключалась в том, чтобы обеспечить укрепление банком своей ведущей роли в США одновременно с расширением своего присутствия и позиций в качестве мировой финансовой силы.

ГЛАВА 16

ВО ГЛАВЕ БАНКА

Когда я вступил в должность главного исполнительного директора утром 3 марта 1969 г., я работал в банке уже почти 23 года. В противоположность Уинтропу Олдричу и Джеку МакКлою, когда те становились во главе банка, я детально знал банк изнутри и был в курсе большинства аспектов его разнообразной деятельности. Однако в отличие от Джорджа Чемпиона я не имел опыта в сфере кредитов. Я ощущал, что отсутствие подготовки и опыта практической работы в этой области явились причиной того, что некоторые директора и служащие старшего звена скептически относились к моей способности эффективно управлять банком и обеспечивать прибыль. Быть лидером среди этих мужчин (а все директора и служащие старшего звена в банке были мужчинами) представляло нелегкую задачу, однако я был убежден, что мое видение будущего банка правильно и что я обладал уникальной квалификацией, чтобы возглавить «Чейз» во времена больших перемен.

Я гордился репутацией «Чейза» среди американских банков, его бескомпромиссностью, качеством и совершенством. В число наших клиентов входили ведущие компании нашей страны, и никакой другой банк не пользовался большим уважением за творческий подход и профессионализм его служащих, ведавших вопросами кредитования. Кроме того, «Чейз» сознавал свою ответственность за конструктивные усилия по созданию более справедливого общества. Я был исполнен решимости все это сохранить.

Моя главная задача заключалась не в том, чтобы демонтировать банк, а в том, чтобы строить его и дальше, опираясь на сильные стороны, расширяя наш глобальный потенциал и вводя методы современного управления, которые сделали бы «Чейз» ведущим глобальным финансовым учреждением[1].

ШЕСТЬ КЛЮЧЕВЫХ КОРПОРАТИВНЫХ ЗАДАЧ

В качестве главного исполнительного директора я считал, что существуют по крайней мере шесть областей, критически важных для того, чтобы «Чейз-бэнк» продолжал эффективно конкурировать в глобальной банковской деятельности.

Международная экспансия. Несмотря на то, что мы уже работали в Восточной Азии, Латинской Америке, Европе и Африке, имелись зияющие пустоты в нашей работе за рубежом как с точки зрения прямого присутствия во многих странах, так и с точки зрения разнообразия услуг, которые мы предлагали. К концу 1960-х годов американские компании, многие из которых были клиентами «Чейза», стали все больше участвовать в международной торговле и размещать свои обрабатывающие и производственные предприятия за рубежом. Таким образом, не оставалось более никаких сомнений, по крайней мере у меня, что «Чейз» должен в большей степени становиться международным банком, в то же время не прекращая усилий по экспансии внутри страны.

Таким образом, моя первая приоритетная задача заключалась в том, чтобы разработать единую и цельную глобальную стратегию, всестороннюю программу и конкретный график экспансии и диверсификациии на каждом из континентов. Так, потерпев неудачу с Ротшильдами и Валленбергами, я был исполнен решимости создать международный консорциум по операциям торговых банков с целью предоставления срочных займов в евровалюте мультинациональным корпорациям и правительствам стран, а также чтобы заниматься гарантированием и размещением облигаций во всем мире. Непосредственная возможность создания отделений в ряде регионов, особенно на богатом нефтью Ближнем Востоке, представлялась особенно многообещающей, кроме того, я хотел также изучить зарождающиеся возможности в странах советского блока и Китае. Ключом к этому процессу должны были быть поиск, подготовка и расстановка персонала, способного управлять этой амбициозной программой расширения деятельности. Это, в свою очередь, должно было потребовать совершенно иного отношения к найму и подготовке наших кадров.

Человеческие ресурсы. «Чейз» отчаянно нуждался в более профессиональном подходе к проблеме человеческих ресурсов.

Хотя мы располагали отличной программой подготовки сотрудников, занимавшихся кредитом, у нас не было организационно подготовленного плана выявления талантливых служащих и содействия их карьерному росту, Отсутствовала система оценки качества работы, и не имелось программы материального стимулирования. Был достигнут определенный прогресс в отношении найма и продвижения женщин и представителей меньшинств, однако нам недоставало политики, подтверждавшей, что все сотрудники должны иметь одинаковые возможности продвижения по службе, основанные исключительно на качестве их индивидуальной работы. Я распространил такую политику и на иностранных служащих, которые чувствовали, что возможности их профессионального роста в банке ограниченны.

Я изложил свои идеи относительно важности хорошего управления в банковском деле и о том, что банки должны играть более важную роль в экономическом развитии в своей стране и за рубежом, в «Лекциях от компании МакКинзи», прочитанных в Колумбийском университете в 1964 году. Эти лекции были позже опубликованы под заголовком «Творческий менеджмент в банковском деле». МакКинзи - Одна из ведущих консалтинговых фирм США (основана в 1926 г.), занимающаяся стратегическими, производственными и организационными проблемами, которые стоят перед высшим руководством компаний, и проведением в жизнь совместно с клиентами разработанных рекомендаций. - *Прим. ред.*

Организационное планирование. Постепенное преобразование «Чейза» из действующего в основном на внутреннем рынке оптового банка в международный банк, предоставляющий полный набор услуг, требовало коренных структурных изменений, которые откладывались, избегались или проводились в жизнь лишь частично на протяжении всех лет конфликта между Джорджем и мной в 1960-х годах. Эту ситуацию олицетворяли наши различные позиции по нашей реорганизации в банковскую холдинговую компанию - ключевой вопрос на протяжении последнего года нашего совместного срока пребывания у руля. Другие крупные банки Нью-Йорка приняли такую форму организации, однако Джордж противился ей, опасаясь, что банк потеряет свое лицо, став простым филиалом более крупной корпорации. Я поддерживал идею холдинга, поскольку холдинговая компания позволила бы нам заняться рядом новых и потенциально прибыльных областей деятельности на внутреннем рынке, таких как страхование, ипотечные банковские услуги, консультирование по вопросам менеджмента и компьютерные услуги - правила Федеральной резервной

системы запрещали все эти виды деятельности для коммерческих банков.

Я хотел создать холдинговую компанию сразу же после того, как стал председателем совета директоров в качестве предварительного шага к другим структурным изменениям, которые надеялся провести в жизнь. Я также хотел улучшить процесс внутреннего планирования, уровень которого был гораздо ниже стандартов, принятых в ведущих промышленных корпорациях, таких как «Дженерал электрик», IBM и «Стандард ойл оф Нью-Джерси».

Маркетинг. Маркетинг тоже требовал срочного улучшения, хотя «Чейз» имел реальные успехи в этой сфере, которые мы могли использовать. Служащие кредитных отделов, выезжавшие на места в США, установили прочные связи со своими клиентами в компаниях и нередко также с их семьями. Сотрудники иностранного отдела начали устанавливать такие же отношения и с нашими зарубежными клиентами. Верность наших клиентов отношениям с нами стала легендой в банковском мире и представляла собой прочный фундамент, на который мы могли опереться. Однако нам требовался более систематический подход к маркетингу и более упорядоченная общая стратегия в плане разработки, установления цены, продвижения на рынок и продажи банковских услуг, которая создавала бы образ «Чейз-бэнк» как профессионального, агрессивно работающего и современного банка.

Технологии. Основой способности любого банка к эффективным операциям и прибыльности является его «бэк-офис»[28] - люди и технологии, выполняющие сотни тысяч ежедневных операций с клиентами - точно, быстро и по разумной цене. Применение передовой технологии в банковском деле увлекало меня почти с самого начала моей карьеры в «Чейзе». В 1954 году я убедил Джека МакКлоя заключить контракт с «Лабораторией электроники» (ЛЭ), компанией, которую я помог учредить с целью исследования банковских операций и конструирования на заказ специального компьютера для контроля наших операций. Время для этого тогда еще не пришло, и эта попытка потерпела неудачу, однако работа, выполненная ЛЭ, придала нам смелости в плане использования более широкого подхода к модернизации наших операционных процедур и персонала. Действительно, к началу 1960-х годов практически все наши операции были компьютеризованы.

К сожалению, в тот момент, когда я стал председателем совета директоров, мы эксплуатировали 27 различных компьютерных систем! Мы должны были прежде всего

рационализировать несовместимые системы и обеспечить лучшее взаимодействие и стыковку персонала, занимающегося техническими операциями, служащих, отвечающих за ведение счетов, и высшего руководства банка, которое находилось в блаженном неведении относительно возможностей и проблем грядущей революции в электронике. Я знал, что это была область работы, в которой мне придется принять личное участие, однако не осознавал, что «бэк-офис» станет основным источником проблем для банка, прежде чем мы окончательно возьмем их под контроль.

Социальная ответственность. Наконец, существовал вопрос общественной роли банка и его обязанностей. Консенсус, объединявший страну в послевоенный период, внезапно исчез в середине 1960-х годов. Сильная народная оппозиция вьетнамской войне и нарастающие волнения в наших городах сопровождались растущей антипатией к миру бизнеса вообще и к большим банкам в частности. Считая экстремистские формы подобных выступлений безответственными и идеологически инспирированными, я верил, что «Чейз» должен вносить свой вклад в решение реальных социальных и экономических проблем, стоящих перед страной.

Сознание этого уже давно утвердилось во мне. Осенью 1968 года, за несколько дней до публичного объявления о моем выдвижении на должность председателя совета директоров, я выступил перед собранием, проводившимся Институтом финансовых директоров на тему о «кризисе городов», и сказал, что это явление, с которым мы сталкивались как бизнесмены, - порождение не одной, а множества проблем: «Скорее, это представляет собой дьявольское варево, в котором смешаны все основные пороки нашей страны -неадекватная система образования, устойчивая безработица, опасное загрязнение окружающей среды, устаревшая транспортная система, вызывающее чувство стыда состояние жилищной проблемы, недостаточные и неэффективные государственные механизмы, отсутствие равных возможностей для всех и крайне опасный кризис общения между старыми и молодыми, черными и белыми. Все эти проблемы вопиют, требуя немедленных действий».

Я считал тогда и считаю сейчас, что частный сектор имеет обязательства в плане понимания и помощи в решении таких общественных проблем.

«Чейз-бэнк» имел глубокие традиции участия в жизни гражданского общества, однако я хотел расширить и углубить участие банка в жизни того сообщества, которое было с ним непосредственно связано. Имидж организации формируется в

зависимости от того, как она осуществляет связь с обществом.

Я хотел, чтобы «Чейз» имел облик современного, прогрессивного и открытого учреждения. Для того чтобы создать новый имидж банка, я наметил три области:

Во-первых, я хотел преобразовать нескоординированные благотворительные пожертвования, осуществляемые банком, в широкую, тщательно спланированную программу, сосредоточенную на решении сложных городских проблем сегодняшнего дня. Я считал, что личное участие и ведущая роль служащих «Чейза» должна быть составной частью этого и что эта роль является столь же важной, как и благотворительные пожертвования корпоративных фондов для филантропических нужд.

Во-вторых, я планировал использовать замечательную современную архитектуру здания по адресу Чейз Манхэттен-плаза, 1, в качестве модели для дизайна и строительства новых отделений и объектов банка во всем мире.

В-третьих, я считал, что наша программа по искусству, начавшаяся как способ сделать здание Чейз-плаза, 1, менее аскетичным, могла быть расширена, став мощным инструментом для выражения просветительской роли банка в культуре современного мира.

На протяжении периода нашего совместного нахождения у руля Джордж проявлял мало интереса ко всем этим программам; в лучшем случае, он считал, что они находятся на периферии главных видов деятельности банка. Однако с его уходом у меня были развязаны руки для более активного проведения в жизнь этих, а также и других инициатив.

ПРОКЛАДЫВАЯ НОВЫЙ КУРС

В начале моего периода пребывания на посту председателя совета директоров мне удалось найти исключительно способного и инициативного помощника - Джозефа Вернера Рида (мл.), который был рекомендован мне Юджином Блэком, одним из директоров «Чейза», в прошлом председателя Всемирного банка. Джозеф был ассистентом Юджина во Всемирном банке и остался работать с ним, когда тот вернулся в Нью-Йорк. За несколько недель перед моим вступлением в должность председателя совета директоров Юджин сказал мне, что мои успехи будут сильно зависеть от подбора способного личного помощника, который будет осуществлять надзор за широким набором обязанностей в моем офисе. Он сказал, что Рид обладает всеми необходимыми качествами и посоветовал мне взять его на работу.

Джозеф - человек необыкновенно одухотворенный и исполненный радости жизни - обладал всеми теми качествами, о которых рассказывал Джин Блэк. На протяжении 12 лет, в течение которых я занимал должность председателя, дружба Джозефа, его лояльность и талант менеджера были существенно важными в том плане, что позволили мне заниматься широким кругом задач, с которыми я должен был справляться, и дали мне возможность пережить многие трудные моменты.

Помимо Джозефа сильную поддержку и мудрые советы мне давал Дик Дилуорт, который, помимо того, что он был одним из директоров «Чейза», был также главным финансовым советником семьи Рокфеллеров и моим близким другом. Дик помог мне не выпустить руль в нескольких опасных ситуациях во время моего пребывания на посту председателя. Помощь Джозефа и Дика была особенно ценной на протяжении первых лет, когда я создавал команду руководителей высшего звена для банка. И, как оказалось, мне потребовались все друзья, которых я мог найти.

ВЫНУЖДЕННЫЙ УХОД

В начале моего периода на руководящем посту у меня отсутствовала полнота власти и независимость, нужные мне для выполнения своих функций и достижения поставленных целей. Эта ситуация явилась результатом того, что Джордж Чемпион отказался отпустить бразды правления, а я сам не был готов к тому, чтобы полностью утвердить свою власть.

Не являясь более служащим банка, Джордж оставался директором и на ежемесячных заседаниях совета продолжал оспаривать мои решения, делать заявления, звучавшие подобно приказам, и вообще действовать почти так, как он действовал, будучи председателем правления. Я не сомневаюсь, что Джордж полагал, что действует в интересах банка, предпринимая последние усилия «спасти банк» от моих дон-кихотских планов. Однако даже его сторонники в совете признавали, что эта ситуация нетерпима. После двух лет постоянного обстрела с его стороны я убедил совет изменить устав и снизить возраст отставки из совета до 68 лет, что (и это отнюдь не было совпадением) соответствовало возрасту Джорджа на тот момент. На протяжении ряда лет после этого я иногда встречал Джорджа, который продолжал играть активную роль в деловом сообществе Нью-Йорка, и после нескольких выпивок он выплескивал на меня горькие обвинения в разрушении банка.

В определенном смысле я не могу винить Джорджа за его обиду. Время, когда мы совместно отвечали за руководство банком, было для него глубоко травмирующим. Он посвятил свою карьеру «Чейзу», учреждению, которое, как я уверен, он любил столь же глубоко, как и я, и, тем не менее, ему никогда не было позволено руководить банком исключительно на собственных условиях. Он был искренне убежден, что мои «радикальные» идеи были опасными, точно так же, как я был убежден, что они были необходимыми для выживания и роста банка. Наше видение будущего было настолько диаметрально противоположным, что никакой реальный компромисс был невозможен, только приспособление. Конечно, «Чейз» терял важные позиции, особенно по отношению к «Сити-бэнк», и мы никогда не смогли полностью исправить это. С другой стороны, если бы я попросту ушел в отставку в 1960 году - что было единственной реальной альтернативой - и оставил бы банк в руках Джорджа, «Чейз» никогда бы не превратился в большой международный банк, которым он стал.

МЕСТЬ ЧЕМПИОНА

Джордж также ограничивал мою власть за счет более прямых способов. Осенью 1968 года, за шесть месяцев перед выходом в отставку, Джордж протолкнул реорганизацию верхнего уровня управления банка, создав «исполнительный офис председателя», который должен был начать работу в тот день, когда я принял на себя обязанности руководителя. Защищая решение, он указывал, что другие ведущие банки Нью-Йорка, включая «Бэнк Дж.П. Морган», недавно поступили аналогичным образом. Исполнительный офис состоял из меня в качестве председателя; Герберта Паттерсона, нового президента и главного административного директора; а также Джона Плейса и Джорджа Рёдера - вновь назначенных вице-председателей. Мнимой причиной для введения изменений была эффективность. Хотя у меня были серьезные сомнения в отношении реорганизации, я защищал ее на пресс-конференции, где меня представили как следующего председателя. Я сказал в ответ на вопрос репортера: «Очевидно, что один или даже два человека не могут эффективно решать сложные проблемы такого сложного и диверсифицированного банка, как "Чейз"».

Хотя в моем заявлении была определенная доля правды, оно, безусловно, не представляло собой полной правды. Эту реорганизацию можно назвать «местью Чемпиона», поскольку она эффективно препятствовала тому, чтобы я стал главным исполнительным директором. Процедуры, установленные Джорджем, требовали единогласного голосования всех четырех членов перед принятием любого крупного решения. А поскольку Паттерсон, Плейс и Рёдер выросли в банке под руководством Джорджа и разделяли большую часть его взглядов на банковское дело, все это, безусловно, представляло собой механизм для того, чтобы держать меня под контролем. Создавалось впечатление, что Джордж, озлобленный годами нашего существования как двух генеральных исполнительных директоров, не мог примириться с идеей того, что я достиг положения, в котором ему было отказано.

Исполнительный офис гарантировал еще больше задержек и застоя, что банк вряд ли мог себе позволить. Теперь я понимаю, что должен был немедленно возражать против создания такой системы, однако я раньше никогда не занимал пост главного исполнительного директора, и у меня отсутствовала уверенность, необходимая для принятия быстрых и решительных действий для

исправления ситуации. На самом деле эта схема была настолько по своей сути неуправляемой, что она не могла долго оставаться в действии. В начале 1971 года я убедил совет распустить офис в качестве операционной структуры с тем, чтобы он выполнял при мне исключительно консультативную роль.

КУЛАЧНАЯ ДРАКА ВМЕСТО УКРЕПЛЕНИЯ ЕДИНСТВА

По иронии судьбы, наибольшая проблема, с которой банк столкнулся на протяжении первых нескольких лет моего нахождения на должности председателя, была результатом решения, по поводу которого Джордж и я были согласны: назначение Герба Паттерсона президентом и главным операционным директором. Герб был хорошим специалистом по вопросам кредитования, и его любили в банке. Будучи выпускником Йельского университета, он успешно руководил как Отделом Соединенных Штатов - где он работал под руководством Джорджа Чемпиона, - так и Иностранным отделом, где он вырос и прекрасно соответствовал своей должности, проявляя серьезный интерес к развитию нашей деятельности за рубежом, что, очевидно, нравилось и мне.

Первые указания на то, что мы, возможно, совершили серьезную ошибку, продвигая Герба по службе, возникли на встрече, которую я организовал для старшего руководства банка в Принстоне, штат Нью-Джерси, в конце 1969 года, непосредственно перед тем, как принял на себя обязанности председателя совета директоров. Я созвал эту встречу, чтобы «укрепить единство» среди менеджеров старшего звена. Продолжавшиеся в течение десятилетия противоречия между Джорджем и мной буквально создали в банке интенсивную линию раскола, и совещание в Принстоне было моей попыткой исправить положение и способствовать укреплению духа командного единства и товарищества.

Не было секретом, что Герб Паттерсон любил коктейли, однако я, конечно, не был готов к тому, как он вел себя во время первого вечера в Принстоне. Пропустив больше, чем следовало, Герб начал громкий спор с Чарли Агемяном, довольно сварливым ревизором банка. Человек внушительных размеров, Чарли обладал живым темпераментом и был легок в общении, однако он был чрезвычайно знающим и очень компетентным сотрудником, которому полагалось входить в команду менеджмента, работавшую под нашим, Герба и моим, руководством. Перебранка быстро превратилась в потасовку, и прежде чем мы смогли что-то предпринять, Герб и Чарли обменивались друг с другом тумаками, а все остальные пытались разнять их. В разгар этого эпизода, когда Герба выводили из комнаты, он кричал, что Чарли

следует уволить. Организованная мной встреча для укрепления единства выродилась в полное фиаско.

Я был рассержен и обескуражен этим инцидентом. Вместо того, чтобы способствовать созданию более близких рабочих взаимоотношений среди своих основных сотрудников, мне лишь удалось выявить глубокие трещины, существовавшие внутри банка. На следующее утро, когда я ехал в автомобиле в Нью-Йорк, я понял, что надо что-то делать - терпеть подобное было нельзя.

Однако я находился в весьма сложной ситуации. Если уволить Герба за месяц до того, как он должен был принять на себя обязанности президента, то это подорвало бы хрупкое согласие в банке, а также породило бы сенсацию в финансовом сообществе, что могло оказать сильное отрицательное воздействие на деловые отношения и операции «Чейза». Выбор, стоявший передо мной, был резко ограничен. Утром следующего понедельника я вызвал Герба в свой офис и сказал ему, что еще один такой инцидент заставит меня его уволить. Герб во всем соглашался и заверил меня, что ничего подобного более не случится. Кулачных драк больше не было, однако напряженность в личных отношениях продолжалась. Еще важнее было то, что я начал свое пребывание на посту председателя банка с серьезными сомнениями в отношении того, смогу ли я опереться на человека, который будет моим главным операционным директором.

УВОЛЬНЕНИЕ

Герб и я вступили в свои должности 3 марта 1969 г., и на протяжении первых двух лет выполнение Гербом своих функций не вызывало нареканий. В конце концов, он отлично справлялся с обязанностями, управляя двумя наиболее важными отделами банка. Однако в начале 1970-х годов я начал замечать, что многие из повседневных управленческих и административных функций, относящихся к сфере действий Герба, не выполнялись или выполнялись неправильно. По мере того как шло время, казалось, что давление работы буквально сковывало его. Он уединялся в своем кабинете, который был рядом с моим, и редко выходил из него на протяжении дня. Как мне казалось, Герб или не желал, или почти был не в состоянии принимать решения, однако он также отказывался от того, чтобы за решением важных вопросов обращались ко мне, даже если речь шла о моем совете или замечаниях. Он обычно говорил: «Не следует беспокоить господина Рокфеллера», и я узнавал об этом позже, иногда, когда уже было слишком поздно. К функциям Герба относилось руководство повседневными операциями банка, что позволяло мне концентрировать внимание на более широких вопросах политики и планирования. Однако Герб не принимал даже обычных повседневных решений.

Стиль жизни Герба накладывал на него видимый отпечаток. Его первая жена была красивой женщиной, которая держала его на прямой и узкой дорожке, контролируя употребление спиртного и заставляя его сосредоточиваться на работе. Она умерла, и Герб вскоре женился на привлекательной женщине из общества, которая наслаждалась своим статусом принадлежности к нью-йоркской элите. Однако невозможно было руководить крупным коммерческим банком, прогуляв всю ночь; нагрузка и усталость лишь осложняли проблему алкоголизма Герба. Я узнал о ряде инцидентов, связанных с важными банковскими событиями, когда Герб был явно пьян и его приходилось выводить шатающимся из комнаты. Его сотрудники и друзья пытались скрыть или оправдать такое поведение, однако слухи об этих запоях быстро распространились на Уолл-стрит.

Несколько раз я разговаривал об этом с Гербом, выражая свою растущую озабоченность тем, как он выполнял свои функции, и по поводу стиля его поведения. Герб всегда внимательно и покаянно выслушивал мои призывы и жалобы, однако ничего не менялось. В результате страдала атмосфера в

банке, и верхний эшелон руководства начал роптать.

К началу 1971 года целый ряд директоров «Чейза» обращался ко мне на тему о том, как Герб выполняет свою работу. Некоторые из них потребовали, чтобы я предпринял немедленные действия. Поэтому, чтобы укрепить верхний эшелон управления и облегчить лежащее на Г ербе бремя, в конце 1971 года я рекомендовал совету директоров назначить двух новых вице-председателей в «исполнительный офис» с тем, чтобы они взяли на себя часть обязанностей Герба. Работа банка несколько улучшилась, однако пассивность Герба продолжала оставаться проблемой. Это все больше беспокоило меня, и к концу лета 1972 года я принял решение об увольнении Герба. Во время ежегодного собрания Американской ассоциации банкиров в Далласе в начале октября того же года я попросил его зайти в мою комнату. Я сказал, что не удовлетворен его работой и планирую заменить его. Герб согласился, что дела шли не слишком хорошо, и мне показалось, что мое решение было воспринято им с облегчением. Пресса несколько критически отозвалась на выглядевшую неожиданной отставку Герба, однако люди, знавшие все обстоятельства, считали, что я должен был уволить его значительно раньше.

ПОИСКИ НОВОГО ПРЕЗИДЕНТА

Одной из причин того, что я не раз предоставлял Гербу повторный шанс исправиться, было отсутствие очевидной замены для него. Приглашение кого-либо извне оказало бы отрицательное воздействие на атмосферу в банке, и, кроме того, я не видел внешних кандидатов, которые соответствовали бы нашим нуждам. Внутри банка выбор также был ограниченным.

В конце концов, лишь один человек оказался на голову выше всех остальных. Это Уиллард Бучер. Билл успешно работал в должности вице-председателя на протяжении предшествующих девяти месяцев и обладал легким характером и исключительными знаниями о банковской деятельности на ее современном уровне. На десять лет моложе меня, Билл был выпускником университета Брауна и членом общества «Фи Бета Каппа». Он пришел в банк практикантом по вопросам менеджмента еще в 1947 году. Большая часть его деятельности в банке прошла в Отделе коммерческой банковской деятельности, в основном в работавших в условиях сильной конкуренции нью-йоркских отделениях, где быстро вырос. На меня производили впечатление знания Билла, а также его стиль общения, и в 1969 году я назначил его руководителем Иностранного отдела, где он был активным сторонником расширения нашей международной деятельности.

С Биллом Бучером было приятно работать. Администратор-практик, он активно и с энтузиазмом выполнял свои рабочие обязанности. Нам хорошо работалось вместе, мы часто совещались и легко понимали друг друга. Не было каких-либо барьеров или неловкости, а лишь простой прямой обмен мнениями. Билл понимал мои планы в отношении «Чейз-бэнк» и талантливо управлял их повседневным проведением в жизнь. Почти немедленно после его назначения банк стал набирать обороты.

СОБСТВЕННАЯ КОМАНДА

Мне потребовалось четыре года, чтобы обеспечить себе всю полноту власти в качестве главного исполнительного директора «Чейз Манхэттен бэнк». Вероятно, я мог двигаться быстрее в плане упрочения своей власти и завершения эры Чемпиона. Я этого не сделал, и это было ошибкой. Однако после того, как освоился со своей ролью и положением в качестве генерального исполнительного директора, я сделал быстрый и корректный ход, приняв трудное и болезненное решение об увольнении своего главного операционного директора, человека, который лично мне нравился, но работа которого не удовлетворяла нас.

Для меня это были трудные и тревожные годы. Несмотря на длительный срок службы в банке, я чувствовал себя в изоляции, и у меня было немного близких друзей и сторонников. В результате я действовал со значительной осторожностью, даже робостью, когда шла речь о внутренней структуре и менеджменте банка. Я сожалею о своей медлительности в этой области. К счастью, моя робость уравновешивалась смелостью в отношении руководства банком в ряде других областей.

Убедив совет создать банковскую холдинговую корпорацию и начать модернизацию процесса управления, я заложил основы нашего будущего роста и расширения.

Мы действовали быстро и эффективно в плане установления непосредственного присутствия во многих частях мира - в расширяющихся индустриальных и финансовых центрах Европы, быстро модернизирующих свою экономику странах Латинской Америки и бассейна Тихого океана, в существенно важных нефтедобывающих странах Ближнего и Среднего Востока и позже в бастионах коммунистического мира - Советском Союзе и Китае.

Наконец, в плане отношений во внебанковской сфере - филантропической поддержке местного сообщества, а также общества в более широком смысле слова и нашей готовности поднять голос в защиту системы, которую мы представляли, - «Чейз» рассматривался многими в качестве образцовой компании.

Я был чрезвычайно горд этими достижениями и считал своим особым долгом укрепление позиций «Чейза» как лидера в мировом банковском деле путем продолжения расширения нашего присутствия на новых рынках во всем мире.

ГЛАВА 17
НАЛАЖИВАЯ СВЯЗИ С СОВЕТАМИ

Чтобы стать мировым лидером в области банковской деятельности, «Чейз-бэнк» должен был считаться с реальностью, заключавшейся в том, что большая часть мира находилась под властью правительств, которые в основе своей были противниками демократических принципов и действия свободного рынка. В качестве практической необходимости, если «Чейз-бэнк» хотел расширяться в международном плане, мы должны были научиться, каким образом вести себя с режимами, имевшими автократический характер, были тоталитарными и антикапиталистическими по своей ориентации и проводимой ими политике.

Несмотря на то, что я не испытывал абсолютно никакой симпатии к этим режимам, я считал, что банк должен с ними работать. На протяжении своей карьеры в «Чейзе» я никогда не колебался в отношении встреч с лидерами стран, являвшихся наиболее воинственными и упрямыми идеологическими противниками моей страны, и с правителями, деспотический и диктаторский стиль которых лично я презирал, от Хуари Бумедьена из Алжира до Мобуту Сесе Секо - правителя Заира; от генерала Аугусто Пиночета из Чили до Саддама Хусейна из Ирака.

Я встречался с ними всеми. Я имел продолжительные разговоры с маршалом Тито из Югославии, президентом Румынии Николае Чаушеску, генералом Войцехом Ярузельским из Польши и генералом Альфредо Стресснером из Парагвая. Сидел на продолжительных переговорах со всеми современными лидерами расистской Южной Африки Генриком Фервурдом, Б. Дж. Форстером, П.В. Бота и позже - с более просвещенным лидером Ф.В. де Клерком. Упорно вел длительные беседы с Чжоу Эньлаем и другими высшими руководителями Китая в то время, когда еще бушевала культурная революция, участвовал в дебатах практически с каждым из лидеров Советского Союза: от Никиты Хрущева до Михаила Горбачева, и совсем недавно встречался с Фиделем Кастро во время его визита в Нью-Йорк в 1996 году.

Критики как слева, так и справа обливали меня грязью за то, что я это делал. Действительно, моя позиция не была особенно популярной или хорошо понимаемой другими. Осуждавшие меня заявляли: «Дэвид Рокфеллер никогда не встречался с диктатором,

который ему не нравился». Однако никогда за более чем четыре десятилетия частных встреч с зарубежными лидерами я не уступал их точке зрения, если был с ними не согласен. Напротив, использовал эти встречи, чтобы указывать уважительно, но твердо на пороки в их системах, как я их видел, и защищал достоинства своей собственной системы. Я использовал эти возможности, поскольку считал, что даже наиболее сильно закоренелые авторитарные системы в конечном счете отступят перед лицом превосходящих ценностей нашей системы.

НАЧАЛО ДИАЛОГА

Мои контакты с Советами начались в 1962 году, когда меня пригласили участвовать в конференции представителей американской и советской общественности. Инициированные Норманом Казинсом, издателем «Сатердей ревью», «Дартмутские встречи*», как стали называться эти конференции, представляли собой одну из нескольких инициатив периода холодной войны, предназначенных для улучшения взаимопонимания между двумя сверхдержавами путем встреч лицом к лицу и диалога. Ценность этих конференций была доказана уже на первой, которую я посетил и которая проходила в Эндовере, штат Массачусетс, в конце октября 1962 года.

В разгар кубинского ракетного кризиса участники продолжали свои заседания в то время, как две наши страны стояли лицом друг к другу в беспрецедентной и пугающей ядерной конфронтации. Обе стороны видели, что пришло время сделать шаг назад от порога атомного уничтожения и искать другие пути продолжения соперничества. Следующая Дартмутская конференция проходила двумя годами позже в Ленинграде, и именно во время этой поездки моя дочка Нива и я встретились с Никитой Хрущевым, Первым секретарем советской Коммунистической партии. Идея этой встречи фактически принадлежала У Тану, Генеральному секретарю Объединенных Наций, который обозначил ее на приеме, который я устроил для высшего руководства ООН в Покантико. Когда я сказал ему, что планировал поездку в Ленинград, Генеральный секретарь заметил, что, по его мнению, высшее советское руководство может извлечь пользу из общения с американским банкиром. Личная встреча с Хрущевым во время моей поездки в Россию может в каком-то смысле оказать помощь улучшению отношений между двумя сверхдержавами.

У Тан согласился уведомить Хрущева об этом, однако я не слышал ничего определенного об этой встрече до отъезда в Ленинград в конце июля. Через день после приезда делегации на Дартмутскую конференцию я получил сообщение из Кремля с приглашением на встречу на следующий день в Москве. Чтобы попасть туда вовремя, Нива и я отправились на ночном поезде под внимательным наблюдением агента КГБ, который был участником конференции.

Москва в те дни была городом контрастов. Хрущев заявлял, что СССР превзойдет Соединенные Штаты по объему валового

национального продукта, однако он сделал это заявление в городе, погрязшем в экономическом застое и страдающем от десятилетий отсутствия заботы и внимания. Элегантные здания, оставшиеся со времен царизма, стояли неокрашенные и неотремонтированные; офисные здания и многоквартирные дома, построенные позднее, во время сталинской эпохи, выглядели убогими и неприветливыми. Имелись немногочисленные автомобили, однако центральные полосы на широких основных магистралях были открыты для проезда несущихся с большой скоростью лимузинов ЗИЛ, построенных в России и перевозящих членов Политбюро по официальным делам. Люди стояли в длинных очередях, чтобы купить скудные количества некачественных продуктов, а полки в универсальных магазинах практически были пустыми. Во время этой своей первой поездки в сердце советской империи я начал сомневаться в экономической мощи страны, которая была предметом хвастовства Хрущева.

ВОПЛОЩЕНИЕ КАПИТАЛИЗМА

Для советской пропагандистской машины семья Рокфеллеров всегда была «капиталистическим врагом номер один». Несколькими годами раньше «Правда» опубликовала книгу обо мне и четырех моих братьях под заголовком «Всегда по колено в крови, всегда шагая по трупам». Статья, опубликованная примерно в то же время в выходящем на английском языке журнале «Новое время», заявляла, что «из всех династий миллиардеров, правящих в мире, наиболее мощной является династия Рокфеллеров». Идея заключалась в том, что, заработав огромные прибыли на нефти во время Второй мировой войны, мы затем вложили эти деньги в вооружение и захватили контроль над изготовлением атомного оружия. Тот факт, что Рокфеллеровский фонд способствовал спасению Энрико Ферми, Лео Сцилларда и Эдварда Теллера от европейских фашистских режимов в 1930-е годы, приводился в качестве доказательства того, что наша семья намеревалась раздувать холодную войну для повышения наших личных прибылей.

Всего за несколько месяцев до моего приезда в Москву газета «Известия» писала в редакционной статье, что, будучи председателем правления Музея современных искусств, я рекламировал декаданс, чтобы развращать население: «Под руководством Рокфеллеров абстрактное искусство используется для того, чтобы играть определенную политическую роль, отвлекать внимание мыслящих американцев от реальной жизни и оглуплять их».

На протяжении многих лет я встречался со многими русскими, которые были убеждены, что мои братья и я представляли собой клику, которая за сценой дергает за ниточки, управляющие американской внешней политикой. Советы не имели представления о том, каким образом функционирует плюралистическая демократия, и считали, что избранные официальные лица, вплоть до президента Соединенных Штатов включительно, являются лишь марионетками, действующими по ролям, которые им диктовали реальные «хозяева власти», в данном случае моя семья. Нередко советские официальные лица просили меня «сказать вашему президенту о предоставлении нам в торговле статуса наибольшего благоприятствования» или говорили о других проблемах, считая, что для их решения достаточно лишь моего слова. Я пытался объяснить, что Соединенные Штаты управляются иным способом, и я не обладаю

такого рода властью, однако было ясно, что они мне не верили.

ПОД ВЗГЛЯДОМ ЛЕНИНА

В послеобеденные часы 29 июля потрепанный «Фиат» российского производства взял Ниву и меня из нашей гостиницы и отвез нас за высокие красные усеянные бойницами кремлевские стены в довольно простую и скромно меблированную комнату в скромном здании, которое использовалось Лениным. Его преемники имели там свои кабинеты, пытаясь, как я полагаю, создать впечатление, что они приносят жертвы во имя пролетариата.

Встреча была разрешена мне одному, однако когда Хрущев приветствовал нас в приемной, я спросил, не может ли Нива остаться, чтобы делать записи. Я думал, что для меня будет важно иметь запись беседы, а для нее это будет памятным событием. Хрущев любезно согласился. Нас было всего четверо: Нива, я, Хрущев и его отличный переводчик Виктор Суходрев, который родился в Бруклине и переводил для советских лидеров. Мы сидели на жестких деревянных стульях с прямыми спинками вокруг большого, покрытого лаком дубового стола. Хрущев - с одной стороны, Нива и я - напротив него. Суходрев сидел в торце стола между нами. В комнате почти не было украшений, помимо большого портрета Ленина, который занимал доминирующее положение. В ходе последующей беседы раз или два я поднял глаза и увидел, что Ленин неодобрительно смотрит на меня.

БЕСЕДА

Хотя в отношении внутренних репрессий в Советском Союзе при Хрущеве произошло определенное потепление, что было благоприятным изменением сравнительно с невероятно жестоким режимом Сталина, Хрущев по-прежнему воспринимался как неотесанный грубиян, снявший ботинок в ООН, чтобы стучать им по столу, прерывая речь британского премьер-министра Гарольда МакМиллана, осуждавшего действия Советов. Я думал о том, как Хрущев будет вести себя во время нашей встречи, поскольку она не будет лишена серьезного символизма, когда «принц капитализма», как некоторые называли меня, встретится с современным «царем всея Руси». Я начал с любезностей и предложил ему в качестве подарка две гравюры Гранта Вуда, считая их вполне американскими и достаточно близкими к апробированному советскому вкусу, с тем, чтобы он не воспринял их враждебно. На протяжении нашей встречи, которая продолжалась более двух часов, не было никаких телефонных звонков или каких-то других помех.

Хрущев почти сразу бросил мне вызов. Он заявил, что Нельсон в работе «Америка в середине века», заказанной Фондом братьев Рокфеллеров, призывал к массивному увеличению оборонных расходов США для противодействия растущей советской военной угрозе. «Мне кажется, - сказал Хрущев, - что если бы ваш брат Нельсон был избран, то его политика мало отличалась, а может быть, и вообще не отличалась бы от политики, которую проводит президент Джонсон».

В попытке быть дипломатичным я стал говорить о важности контактов на высоком уровне и сказал, что надеюсь, что он и президент Джонсон могут установить близкие контакты, однако, прервав меня, Хрущев начал горько жаловаться по поводу вмешательства США в советские внутренние дела. Русские, как я обнаружил, были удивительно чувствительными к критике их режима Соединенными Штатами.

После этого наша беседа началась всерьез. В беседе (которая была записана Нивой, непрерывно писавшей, сидя рядом со мной) поражает способ мышления Хрущева в критическое для советско-американских отношений время, в решающий момент его политической карьеры. Менее чем через два месяца в середине октября 1964 года Хрущев был смещен. Ниже следует в основном дословное изложение нашей беседы, хотя я перефразировал некоторые разделы и добавил в скобках личные

комментарии.

НХ: Что касается всех внутренних проблем (речь шла о странах «третьего мира»), мы считаем, что они должны быть разрешены народом каждой из таких стран. Мы строим наши отношения с любым государством *как оно есть* и с учетом внутреннего строя этой страны, что является единственной разумной основой для мирных переговоров.

ДР: Это одна из тех областей, где у меня есть основы для беспокойства. В недавних случаях, особенно в Латинской Америке, мы считаем, что вы используете местные коммунистические партии, чтобы привести к власти правительства, которые благосклонно относятся к Советскому Союзу. Когда это происходит, то ставит под угрозу существующую структуру власти и противоречит интересам Соединенных Штатов, поэтому я был рад услышать, что это не является вашей политикой. (Хрущев казался раздраженным.)

НХ: *Нет.* Революция не может быть организована или подстегнута по желанию кого-нибудь. Народ страны должен осуществить ее сам. Когда в России произошла революция, Ленина даже не было в стране. Революция произошла потому, что наш народ осуществил ее сам. Голодные женщины вышли на улицы Ленинграда, и правительство пало. Так обстоит дело и в других странах. Народ осуществляет революцию; она никогда не может быть осуществлена другим государством или партией. Примерами являются Южная Корея и Южный Вьетнам. В Южном Вьетнаме идет ужасная борьба, в то время как в Корее ситуация является относительно спокойной. Разве это не показывает, что революции не зависят от желания или воли кого бы то ни было? Они зависят от того, созрели ли условия. Мы считаем, что революции произойдут во всех странах, даже в Соединенных Штатах. *Когда* - сказать невозможно, но когда революция *произойдет,* она будет осуществлена народом вашей страны. В то же время мы хотим мира, хороших отношений и хороших деловых контактов с Соединенными Штатами.

Когда революция одержала победу на Кубе, Кастро не был даже членом Коммунистической партии. И после своей победы он не признавал нашу страну на протяжении года или полутора лет. Однако революция развивалась дальше, приведя к власти правительство, которое сейчас существует у них в стране. Мы признали, что революция совершилась. Мы признаем право каждого народа создавать систему по своему собственному выбору в своей стране без вмешательства во внутренние дела. Такое вмешательство может только привести к хаосу.

ДР: Я сделал бы иные выводы, чем вы, из исторических

примеров, которые вы привели. Южный Вьетнам является причиной хаоса в настоящее время, как мне это видится, поскольку Вьетконг получает массивную поддержку от Северного Вьетнама и, что еще более важно, от Китайской Народной Республики. Все, что пытаются достичь там Соединенные Штаты, это остановить агрессивную политику Северного Вьетнама и Китайской Народной Республики, усилия которых по захвату Южного Вьетнама противоречат нашим жизненно важным интересам. Соединенные Штаты приветствовали бы возможность уйти из Вьетнама и видеть его нейтральным. Возможно, это могло бы быть сделано через Объединенные Нации, однако с учетом того, какова ситуация на настоящее время, я не вижу, каким образом нейтральная независимость может быть достигнута, кроме как с нашей помощью.

(В этот момент Хрущев взял в руку пресс-папье и начал стучать им по столу.)

В Юго-Восточной Азии интересы наших двух стран совпадают. Я вряд ли могу представить себе, что в интересах Советского Союза видеть, как Китайская Народная Республика захватывает всю Азию, однако полагаю, что такая опасность существует, если вы не продолжите вместе с нами участие в стабилизации во Вьетнаме и в Лаосе через Международную контрольную комиссию, которую вы создали вместе с президентом Кеннеди. Между нами должно быть сотрудничество с тем, чтобы Юго-Восточная Азия не стала угрозой всему миру.

НХ (продолжает стучать по столу пресс-папье): Вы ошибаетесь. Вы ошибаетесь, поскольку вы думаете, что китайцы вмешиваются во Вьетнаме. Китайцы не менее заинтересованы в Южной Корее, и, тем не менее, ничего подобного там не произошло, а это показывает, что одного желания недостаточно. Китай является соседом обеих стран, однако ситуация в них различна. Так что, видите, объективная ситуация, а не субъективная оказывается важной. И не пытайтесь возлагать всю вину на соседей.

ДР: Нет, не всю вину, только 95%! В Южном Вьетнаме не было народного восстания, однако Китайская Народная Республика успешно направила туда большое количество оружия, и они раздувают этот процесс. Я боюсь, что не могу согласиться с председателем в отношении его интерпретации в данном случае.

НХ (явно раздраженно): Здесь различие между нами. Однако если вы говорите, что самым главным фактором является Китай, то, конечно же, Соединенные Штаты могли направить больше вооружений. Однако вьетнамцы не хотят принимать это вооружение, поскольку партизаны захватят у них оружие.

Вооружение, направляемое в страну извне, конечно, не является фактором. (Голос Хрущева нарастает, и он стучит по столу громче. Я почувствовал, что, вероятно, должен сменить тему, однако потом решил, что есть еще одна вещь, о которой я должен сказать.)

ДР: Я ценю взгляды председателя, и я рад, что он высказывается по этому вопросу. Я думаю, что фундаментальное различие между нами таково, что мы не добьемся ничего положительного, продолжая дискутировать по этому конкретному предмету. Я хотел бы сказать еще одно слово в отношении Кубы. Я согласен с вами, что именно коррумпированный режим Батисты сделал возможной произошедшую под воздействием внутренних факторов революцию на Кубе. Однако отнюдь не в начале, а только после того, как Куба получила массивную экономическую и военную помощь от Советского Союза, характер ее правительства изменился. Здесь Советский Союз вмешивается во внутренние дела ради интересов своего правительства и в ущерб нашему правительству. Именно ситуация такого рода создает озабоченность и недовольство со стороны народа Соединенных Штатов.

НХ: Это очень сильное заблуждение! Как я сказал, Кастро признал нашу страну дипломатически через двенадцать или восемнадцать месяцев после революции, так что революция одержала победу, когда мы даже не знали лидера этой революции, и тогда думать, что Куба могла в какой-то момент быть плацдармом для атаки на Соединенные Штаты со стороны Советского Союза, смехотворно. Куба отделена от Советского Союза 11 тыс. километров, и все эти линии коммуникации полностью находятся под контролем Соединенных Штатов. И даже допуская, что мы хотели бы объявить войну Соединенным Штатам с Кубы, у нас нет для этого средств. Я знаю, вы служили в армии; вы это поймете. У нас нет транспортных средств для перевозки продовольствия и боеприпасов для войск, базирующихся на Кубе.

Теперь у нас есть ракеты, у нас есть ядерное оружие, с помощью которых мы можем накрыть Соединенные Штаты, однако мы можем сделать это и с территории нашей собственной страны. Если в какое-то время мы разместили ракеты на Кубе, то это было только для того, чтобы не допустить нападения Соединенных Штатов на Кубу. Затем мы достигли соглашения с президентом и вывезли наши ракеты. У нас их там было сорок две или сорок четыре, насколько я помню. Взамен Кеннеди дал слово, что ни он, ни его союзники не вторгнутся на Кубу. Если это соглашение в какой-то момент будет нарушено, мы можем

поддержать Кубу с нашей собственной территории. У нас есть ракеты и ядерное оружие. Для этой цели территория Кубы нам не нужна, и здесь ваше понимание полностью противоречит нашему. Вы считаете, что Советский Союз хочет подчинять страны, однако это более невозможно. (Мне казалось лишенным смысла в тот момент, что Хрущев мог говорить это с серьезным лицом после жестокого подавления Советами венгерской революции 1956 года и при продолжающемся давлением присутствия советских Вооруженных Сил от Эстонии на севере до Болгарии на юге.)

НХ: Колониальная система рухнула; ее остатки распадаются. Я считаю, что каждый народ должен быть свободен, чтобы организовать свое собственное устройство. *Это* является причиной, по которой мы поддерживаем Кубу. На Кубе нет ничего, чего бы мы не имели в своей стране.

ДР: За исключением, возможно, близости к Соединенным Штатам!

НХ (секретарь был теперь весьма возбужденным): Что это нам дает? Вы действительно верите той нелепице, что мы хотим захватить Соединенные Штаты? Если вы думаете, что это возможно, то скажите мне, как, скажите мне, какими способами. Мы *можем* уничтожить Соединенные Штаты, но зачем? Что касается Кубы, то она производит много сахара, но его производит также и Советский Союз.

ДР: Я полагаю, судя по тому, что я видел, вы используете Кубу в качестве базы для активизации коммунистических движений в других частях Латинской Америки. Речь не идет о нападении на Соединенные Штаты - серьезно думающие американцы не считают, что вы хотите захватить нас силой. Мы опасаемся того, что за счет той деятельности, о которой я говорил, вы можете нанести ущерб Соединенным Штатам, ослабить нашу позицию. (В этот момент я подумал, что, возможно, было бы хорошо перевести беседу на менее спорные вопросы.)

Я не хотел бы слишком долго занимать ваше время, однако я чувствую, что это непосредственно касается вопроса торговли, и я хотел бы поговорить с вами на эту тему, если вы позволите.

(Хрущев оживился, когда я упомянул предмет торговли, и начал слушать очень внимательно.)

В связи с торговлей и прочими отношениями между нашими странами - правильно или неправильно, - но мы считаем, что наша позиция находится под угрозой в результате действий Советского Союза. Естественно, мы не хотели бы предпринимать шаги, которые привели бы к усилению или ускорению этого процесса. Все отношения между нашими странами должны

основываться на доверии, а в настоящее время это доверие отсутствует.

(Я продолжил, поздравив его с той ролью, которую он играл в «уменьшении напряженности» - простой дипломатический прием, - и далее перечислил некоторые из тех препятствий, которые мы должны преодолеть.)

НХ: Что касается ленд-лиза, мы заплатили за него нашей кровью. Знаете ли вы, сколько солдат мы потеряли во время войны? Двадцать миллионов.

ДР: Мы хорошо помним об огромных человеческих жертвах, которые понесла ваша страна, однако наши требования по этому вопросу не имеют отношения к войне или к военным усилиям; речь идет о сделках, происходивших уже после завершения военных действий.

НХ: (Говорит медленно, глаза опущены вниз, иногда даже закрыты.) Мы должны исходить из основных моментов. Вы - капиталист и Рокфеллер. Я - коммунист. Вы - банкир. Я был шахтером. Вы представляете капиталистическую страну, в то время как я говорю от имени Советского Союза. Что бы вы ни говорили или ни делали, вы выступаете за укрепление капитализма. Что бы я ни говорил или ни делал, я выступаю за дело коммунизма, который, как я считаю, представляет собой силу будущего. Это философия завтрашнего дня. Мы верим, что капитализм достиг своего заката. Придет время, когда она (здесь он указал на Ниву) будет сторонницей меня и моих идей. Однако мы считаем, что, пока обе системы продолжают жить, мы должны работать для мирного сосуществования. Вы говорите, что мы угрожали вам на Кубе, но мы считаем, что вы угрожаете нам в Турции, Дании, Норвегии, Италии и со стороны ваших союзников. Является фактом, что ваши союзники находятся к нам ближе, чем Куба находится к вам. Некоторые из них - наши соседи. Однако этого мы не боимся - мы можем уничтожить вас в пределах нескольких минут, именно обладание ядерным оружием определяет условия на сегодняшний день и делает мирное существование столь необходимым. Я знаю, что вы понимаете, что мы не боимся вас или ваших союзников, или того факта, что вы располагаете оружием около наших границ. Мы симпатизируем Кубе. Мы считаем, что она выбрала правильный путь развития, порвав с находящимися в кризисе капиталистическими порядками. Капитализму, как ясно понимал Маркс, не суждено выжить. Мы виним не Кубу или какую-либо социалистическую систему, а слабости капитализма за новые тенденции во всех этих странах.

И по поводу торговли. Если вы хотите торговать - хорошо;

если нет - то и не нужно. Мы можем вполне хорошо жить без торговли. Ее ценность заключается в ее политических последствиях, которые, как мы считаем, приведут к укреплению мира во всем мире.

ДР: Я согласен с вами в отношении необходимости мира во всем мире. Это и является причиной того, что я нахожусь здесь. Это причина того, что я благодарен вам за то, что вы любезно предоставили мне столь много своего времени. Действительно, как вы говорите, существуют непримиримые различия между нашими странами. Действительно, как вы говорите, каждый из нас может уничтожить другого. Справедливо, что мы оба являемся сильными и независимыми народами, которые скорее готовы принять смерть, чем порабощение. Единственное решение - в том, чтобы найти больше способов для контактов, благодаря которым мы можем избежать ненужных и безответственных конфликтов, могущих привести к катастрофе.

НХ: Я согласен с вами.

ДР: Хорошо.

Мы завершили нашу дискуссию взаимными любезностями, причем Хрущев сказал, что он ценит тот факт, что я, «человек, который обладает такими огромными богатствами», понимаю необходимость сохранения мира.

Это была необычная встреча: жесткая, временами воинственная, даже враждебная. Однако, несмотря на сложную природу вопросов, которые мы обсуждали, я не ощутил личной недоброжелательности по отношению ко мне. Напротив, я вышел с встречи, ощущая огромное уважение к Хрущеву, и думаю, что это чувство было взаимным. Я также покинул нашу встречу с сильным ощущением - называйте это инстинктом банкира, - что высшее советское руководство хочет расширить финансовые и коммерческие связи с Соединенными Штатами и, несмотря на уверенные заявления Хрущева относительно советской самодостаточности, почувствовал, что его страна сталкивается с серьезными экономическими проблемами.

ИНФОРМИРУЯ ЛИНДОНА Б.ДЖОНСОНА

Вскоре после своего возвращения я направил копию заметок, сделанных Нивой, государственному секретарю Дину Раску, который поделился ими с другими высшими руководителями в администрации Джонсона. В конце августа президент Джонсон написал мне, приглашая лично приехать в Вашингтон непосредственно после съезда Демократической партии «с тем, чтобы мы могли обсудить вашу поездку».

Мы встретились в Белом доме в середине сентября. У меня уже были хорошие отношения с президентом. Джонсон был исключительно яркой личностью и интуитивно схватывал политическую компоненту любой ситуации, с которой имел дело. Хотя я не одобрял стоимость и агрессивный экспансионистский характер его программ «Великого общества», лично он мне нравился. С Джонсоном было легко работать, если вы не схватывались с ним по чувствительному для него вопросу[29].

На нашей встрече в Овальном кабинете Джонсон расспрашивал меня о настроении Хрущева и его отношении к Соединенным Штатам. До этого времени лишь немногие американцы встречались с Хрущевым лично, и президент и его советники хотели, чтобы я дал свою оценку Хрущева и возможностей для перемен. Я сказал им, что под покровом жесткого и догматического языка Хрущев, безусловно, открывает дверь для дальнейшего контакта с Соединенными Штатами.

Президент казался ободренным моим отчетом и согласился, что мы нуждаемся в конкретных шагах для расширения возможностей торговли и других коммерческих связей с Советским Союзом. Однако основной приоритетной задачей для Джонсона были перевыборы, и он ничего не хотел делать открыто до ноябрьских выборов с тем, чтобы Голдуотер не мог обвинить его в «мягкости по отношению к коммунизму».

ДАРТМУТСКИЕ КОНФЕРЕНЦИИ

В то время как две сверхдержавы воинственно кружили вокруг друг друга на протяжении конца 60-х и начала 70-х годов, частные граждане и неправительственные группы начали играть все большую роль в попытке стабилизировать и улучшить отношения между двумя странами. Особенно важную роль в этом плане сыграли Дартмутские конференции.

На протяжении первого десятилетия Дартмутских конференций выбор американских участников в основном осуществлялся Норманом Казинсом, и чаще они были его друзьями или знаменитостями того или иного рода: Маргарет Мид, Марион Андерсон, Билл Бентон, Джеймс Миченер и Агнес де Милль. Хотя среди них был ряд ученых и бизнесменов, лишь немногих из них можно было считать экспертами по Советскому Союзу. Джордж Кеннан и Маршалл Шульман были наиболее заметными исключениями из этого правила.

В 1971 году основную ответственность за финансирование этих конференций принял на себя Фонд Кеттеринга[30] с дополнительной поддержкой Рокфеллеровского фонда и Фонда Лилли[31]. В то время, когда американские и советские дипломаты обсуждали договоры, касающиеся оборонных расходов и систем противоракетной обороны, Дартмутские встречи стали рассматривать в официальных кругах как Москвы, так и Вашингтона в качестве серьезного форума, который мог внести вклад в более широкий диалог. Из списка американских участников исчезли знаменитости, и они были заменены специалистами по советским делам, такими как Джеймс Биллингтон, Ричард Гарднер и Поль Уорнкс; учеными, такими как Поль Доти из Гарварда и Гарольд Агню из Лос-Аламосской лаборатории; и бизнесменами, компании которых имели интересы в Советском Союзе, такими как генерал Джеймс Гэвин из «Артур Д. Литтл», Г. Уильям Миллер из «Тектрона» и Уильям Хьюитт из «Джон Дира». Также принимал участие в конференциях ряд сенаторов США, включая Фрэнка Черча, Марка Хэтфилда, Хью Скотта и Чарльза (Мака) Мэтайаса.

Сходные изменения произошли и на советской стороне. Местные российские светила и фигуры литературного мира были заменены членами Верховного Совета, государственными чиновниками высокого уровня, известными учеными, специализировавшимися в области изучения Европы, Северной Америки и Ближнего Востока, и вышедшими в отставку

военными. Главную ответственность за состав советской группы в начале 1970-х годов нес Георгий Арбатов, глава Института США и Канады Академии наук СССР.

На протяжении первых шести Дартмутских встреч препятствием на пути дискуссий по существу стало искушение использовать их для пропагандистских и идеологических целей. Советские докладчики один за другим осуждали политику США на Ближнем Востоке, во Вьетнаме и в Европе; осуждали власть, которой обладали сионисты в Соединенных Штатах; или утверждали свою веру в различные аспекты марксистско-ленинской мысли. Любой знакомый с советским подходом знал, что эти выступления были подготовлены заранее и делались отчасти для того, чтобы доказать своим товарищам, что выступавшие занимают соответствующую жесткую позицию. Я обратил внимание, однако, что в небольших групповых дискуссиях большая часть риторики, соответствующей линии партии, опускалась, и мы действительно проводили полезное обсуждение в отношении практических шагов, которые могли быть предприняты по многим вопросам.

Во время Киевской встречи летом 1971 года я попросил Георгия Арбатова прогуляться со мной. Я сказал ему, что наша сторона считает такие гипертрофированные нападки оскорбительными и контрпродуктивными. Я предложил, чтобы мы начинали каждую конференцию с короткого заседания, непосредственно за которым происходили встречи в малых группах, где обсуждались бы специфические вопросы, такие как оборонные расходы и торговля. Арбатов согласился, и мы приняли этот новый формат для всех последующих конференций. Вскоре после этого Фонд Кеттеринга попросил меня принять на себя больший набор обязанностей по организации этих встреч, на что я согласился.

Результатом нового формата встреч и участия опытных и знающих лиц из обеих стран были дискуссии по существу, оказавшие прямое влияние на советско-американские торговые переговоры в первой половине 1970-х годов, наиболее важного периода в политике разрядки. После этого растущий застой в переговорах по поводу уровня ядерных вооружений, оборонных затрат и торговли оказал отрицательное воздействие на ход Дартмутских встреч. Однако даже когда отношения между сверхдержавами охладились, участники конференций продолжали общаться друг с другом откровенно и непосредственно. Уровень дискуссий по всем основным вопросам оставался высоким, однако убеждать наши правительства в отношении их пользы стало гораздо более трудной задачей.

Дартмутские встречи предоставили мне возможность познакомиться с рядом русских в неформальной обстановке. На меня произвели особое впечатление Евгений Примаков, который позже стал министром иностранных дел России, и Владимир Петровский, ставший заместителем Генерального секретаря Организации Объединенных Наций.

Хотя Дартмутские конференции и не изменили хода истории, они явились той площадкой, на которой можно было обсуждать существенно важные вопросы и предлагать новые идеи. Каждый из нас, принимавших в этом участие, независимо от того, был он американцем или русским, узнал что-то относительно взглядов, мотивации и надежд своих партнеров, что сделало невозможным мышление, остающееся только в жестких идеологических категориях холодной войны. Дартмутские встречи разрушили барьеры и сделали перемены возможными.

ТОРГОВЛЯ С «ВРАГОМ»

Еще до того, как Дартмутская группа начала играть определенную роль в советско-американских отношениях, я вошел в состав небольшой группы американских бизнесменов, которые выступали за расширение торговли с Советским Союзом и его восточноевропейскими сателлитами. С чисто экономической точки зрения Соединенные Штаты не нуждались в торговле с Советами. Ценность торговли лежала в ее «политических последствиях», как отметил Хрущев во время нашей встречи.

Важно отметить, что с 1950-х годов и вплоть до 1980-х годов лишь немногие думали, что коммунизм потерпит крах и что Советский Союз как таковой распадется. На протяжении этих лет люди по обе стороны фронта холодной войны искали практические пути уменьшения напряженности.

Я сделал свое первое публичное заявление по вопросу торговли между Востоком и Западом в Сан-Франциско в сентябре 1964 года, вскоре после встречи с Хрущевым. В этом выступлении я отметил следующее: если две великие соперничающие системы хотят каким-то образом ужиться на нашей планете, они должны больше знать друг о друге, и это знание должно простираться за пределы узких рамок провозглашенной идеологии. Мы должны знать народ, его взгляды, образ жизни, социальный организм, который им создан и который в свою очередь сформировал все это. Нам нужно знать их историю, культуру, понимать их образ мыслей, знать что наши общие надежды на будущее противоречивы, однако необязательно нетерпимы.

Торговля может быть средством для достижения этой цели. Таким образом, сказал я в той же самой речи, больший объем торговли товарами должен выйти на передний план усилий по улучшению наших отношений с Советским Союзом.

Президент Никсон считал расширение коммерческого взаимодействия с Советским Союзом составной частью его политики разрядки. Советское руководство, ощущавшее голод в плане доступа к современной технологии и ресурсам капитала на Западе, было готово пойти на это, и рамочные основы для договора о торговле были включены в соглашения, подписанные в 1972 году на Московской встрече на высшем уровне, которая открыла «новую эру советско-американских отношений». В качестве составной части «новой эры» была создана советско-американская комиссия для разработки деталей того, что должно

было стать статусом наибольшего благоприятствования в торговле для Советского Союза. Для достижения этих общих целей Государственный департамент создал рабочую группу совместно с российским Министерством внешней торговли и Банком внешней торговли, и в июне 1973 года две страны подписали протокол о создании Американо-Советского торгово-экономического совета - частной группы, задачей которой должно было быть стимулирование нормальных экономических отношений между двумя странами.

Меня не было среди тех, кто вошел в этот комитет. Это обеспокоило меня, поскольку я считал, что мое активное участие в работе с Советами на протяжении последнего десятилетия давало мне основания рассчитывать на членство. Я никогда не узнал, было ли то, что я не был включен в члены совета, результатом намеренного действия со стороны правительственного чиновника, или же другие, вошедшие в состав совета, предпочли не включить меня по конкурентным соображениям. Склонен полагать, что на самом деле действовал второй вариант. Когда я задал вопрос об этом министру торговли Фредерику Денту, он сказал мне, что, поскольку я уже был членом американо-китайского комитета, все полагали, что я не буду заинтересован в работе еще в одном комитете, который имел отношение к Советскому Союзу. Поскольку этот вопрос никогда передо мной поставлен не был, сомневаюсь в правдивости этого объяснения. Во всяком случае, советский министр внешней торговли Николай Патоличев указал, что мое отсутствие было абсурдом, и, в конце концов, чтобы ввести меня в состав этой группы, вмешался Генри Киссинджер.

На начальном этапе совет действовал довольно успешно, однако в последующем наша работа столкнулась с проблемами внутренней американской политики. Поправка Джексона-Вэника к закону о торговле 1974 года связывала предоставление статуса наибольшего благоприятствования для коммунистических стран со свободой эмиграции их граждан, в частности с правом советских евреев эмигрировать в Израиль. Эта поправка была непосредственно нацелена на Советский Союз, и ее принятие вызвало ярость Леонида Брежнева.

В ответ на тихую дипломатию Генри Киссинжера Брежнев уже значительно увеличил число советских евреев, которым было разрешено эмигрировать. Он чувствовал себя вправе рассчитывать на положительную реакцию с нашей стороны, а вовсе не на наказание. Столкнувшись с поправкой и с отказом в предоставлении статуса наибольшего благоприятствования, Брежнев отказался подписать торговое соглашение. Он также

изменил курс в отношении еврейской эмиграции и ввел в действие более ограничительную политику. В конце концов, эта поправка не только убила саму возможность торгового соглашения между Соединенными Штатами и СССР, но и вызвала практическое прекращение еврейской эмиграции из Советского Союза.

Многие эксперты считают, что конец периода разрядки был связан с этим близоруким действием Конгресса, и я с ними согласен.

ПЕРВЫЙ АМЕРИКАНСКИЙ БАНК В СОВЕТСКОМ СОЮЗЕ

Моя беседа с Хрущевым в 1964 году четко убедила меня в желании Советского Союза расширять коммерческие и финансовые связи с Соединенными Штатами. Я был заинтересован в том, чтобы это произошло, а также в том, чтобы «Чейз» играл роль в этом процессе. Исторически «Чейз» был ведущим американским корреспондентским банком для того, что мы в те дни называли «социалистическими рынками»: Советский Союз и страны СЭВ, включавшие Польшу, Восточную Германию, Чехословакию, Венгрию, Болгарию и Румынию. «Чейз» в течение длительного времени поддерживал отношения как с советским Центральным банком, так и с Банком внешней торговли. Мы также служили в качестве ведущего американского банка для Амторга, советской организации, которая осуществляла закупки для Красной Армии во время Второй мировой войны. Однако в последующие годы деловая активность «Чейза» с СССР была незначительна.

Большой прорыв произошел, когда мы выступили в качестве одного из ведущих американских банков по финансированию миллиардной советской закупки зерна в 1971 году. На следующий год мы начали дискуссии с советскими властями по вопросу об открытии представительства в Москве. В ноябре 1972 года «Чейз» получил разрешение создать представительский офис - он был первым американским банком, получившим лицензию.

Местом нахождения офиса был дом № 1 по площади Карла Маркса. Официальное открытие «бизнеса» состоялось в мае 1973 года. Я поместил слово бизнес в кавычки, поскольку наша деятельность в Москве была жестко регламентирована, хотя надеялся, что со временем нам позволят ее расширить. Сначала я предложил послу Анатолию Добрынину, чтобы мы назначили Джеймса Биллингтона главой отделения. Джеймс -специалист по России, свободно говорил по-русски и работал в это время в «Чейзе» в качестве советника по вопросам Советского Союза (позже он занял пост главы Библиотеки Конгресса). Добрынин вежливо сказал мне, что не было необходимости посылать кого-то, кто говорил по-русски; у русских имелись отличные переводчики. Было более целесообразно, сказал он, направить кого-то еще. Позже Добрынин в шутку сказал мне, что мы должны быть менее требовательны к переводчикам. В конце концов,

сказал он, они должны работать не только для «Чейза» в течение всего дня, но и оставаться на ночь, занимаясь написанием отчетов для своего начальства в Министерстве внутренних дел.

Гала-прием в гостинице «Метрополь», посвященный открытию офиса «Чейза», имел огромный успех, в том числе и с точки зрения количества собравшихся. Мы пригласили каждого коммунистического функционера в Москве; они кишели, как саранча, и в течение буквально нескольких минут столы, покрытые деликатесами, импортированными из-за рубежа, буквально были обобраны дочиста, не осталось также ни капли жидкости в бутылках вина и водки. Вскоре после этого Советы дали разрешение открыть представительские офисы в Москве «Сити-бэнк» и нескольким другим американским банкам. Хотя советский рынок никогда не приобрел значения ни для одного из наших банков, однако нельзя отрицать символическое значение того, что «Чейз» - «банк Рокфеллера» - оказался первым финансовым учреждением США в Советском Союзе.

БЕСЕДЫ С КОСЫГИНЫМ

Я приезжал в Москву почти ежегодно на протяжении 70-х годов: на Дартмутские встречи или по делам банка. Главным лицом, через которое осуществлялись мои связи с правительством, в это время был Алексей Косыгин, одна из наиболее значимых политических фигур в СССР. Косыгин принимал участие в перевороте, в результате которого был смещен Никита Хрущев в 1964 году. Высокий худощавый человек с печальным лицом, Косыгин был талантливым менеджером, делавшим чудеса, управляя неподатливой советской экономикой. К моменту нашей встречи он проиграл в борьбе за власть в Кремле руководителю Коммунистической партии Леониду Брежневу и был назначен на подчиненное положение премьера - главного операционного директора советской экономики.

В то время как мой разговор с Хрущевым был спором по поводу относительных достоинств наших идеологий и философий, мои беседы с Косыгиным всегда носили прагматический характер и были ориентированы на деловые вопросы. В ретроспективе содержание этих дискуссий было весьма информативным из-за того, что они касались потенциальных экономических взаимоотношений между Соединенными Штатами и СССР.

Я впервые встретился с Косыгиным летом 1971 года после Дартмутской встречи в Киеве. Это была моя первая поездка в Москву после памятной встречи с Хрущевым. Я обнаружил, что советская столица за прошедшие годы значительно изменилась.

Акцент, который делал Косыгин на производство товаров для потребительского сектора, привел к тому, что на улицах стало больше автомобилей, более доступной стала одежда и другие товары. Везде осуществлялись крупные проекты строительства дорог, а в Москве система метро представляла собой чудо - современное, чистое, удобное и дешевое. Сама Москва была относительно чистой и без мусора. Хиппи и люди с длинными волосами в основном отсутствовали. Сказывалось и воздействие западной моды. Я заметил, что «юбки - на четыре дюйма выше колен, хотя то, что открыто взгляду, часто оставляет желать большего!»

Я был членом Дартмутской делегации и нанес визит вежливости Косыгину в его кремлевском кабинете. Мы провели основную часть времени, разговаривая о торговле, и Косыгин призвал нашу группу к работе для «снятия барьеров» в

Соединенных Штатах, которые препятствовали торговле с СССР.

Было ясно, что Советы желают расширения торговых отношений. Наша вторая встреча совпала с открытием офиса «Чейза» в мае 1973 года. Косыгин был обрадован этим событием и проявлял оптимизм в отношении того, что «препятствия», мешающие улучшению торговли между США и Советским Союзом, будут теперь сняты. Он сосредоточивал внимание на разведке крупных газовых месторождений в Сибири, в какой-то момент, размахивая указкой, показал стратегические месторождения на висящей на стене карте. «В экономическом отношении, - говорил он, - мы готовы идти дальше, однако мы не знаем, насколько далеко пойдут Соединенные Штаты».

К 1974 году в круге вопросов, которые занимали Косыгина, произошел явный сдвиг. Это был наш наиболее изобилующий техническими моментами, экономически ориентированный диалог. Он выразил глубокую озабоченность в отношении повышения цен на нефть со стороны ОПЕК и того воздействия, которое это оказывало на американский доллар, а также на европейские и японские платежные балансы. Он внимательно выслушал мой анализ последствий развития этих тенденций. Мы обсудили относительные достоинства альтернативных источников энергии, таких как уголь и атомная энергия.

Косыгин сказал, что он убежден, что западные страны столкнутся с трудностями в плане снижения своего энергопотребления, а нахождение эффективных решений потребует годы. Премьер предположил, что развитие атомной энергетики в конечном счете понизит стоимость нефти. Затем он спросил: пошел бы «Чейз» на помощь в финансировании и строительстве ядерных электростанций в России, которыми бы совместно владели Соединенные Штаты и СССР? Я был поражен этим революционным предложением, поскольку это показывало, насколько важными были для Советов как американские инвестиции, так и технология, и насколько далеко они готовы были пойти, чтобы получить и то, и другое. Хотя Косыгин обещал направить мне предложения в отношении уникальной идеи, я больше никогда об этом от него ничего не услышал.

Косыгин завершил нашу встречу, сказав, что «история покажет неправоту тех, кто пытается препятствовать развитию новых отношений между Соединенными Штатами и СССР», и что «руководство Советского Союза верит в руководство Соединенных Штатов, и они единодушны в своем желании найти новые пути для развития новых отношений между нашими странами».

НЕКОНВЕРТИРУЕМАЯ ВАЛЮТА

На каждой из первых трех встреч Косыгин был настроен оптимистично и открыто, предлагая потенциальные области сотрудничества и способы, которыми можно развивать общие проекты. Наша встреча в апреле 1975 года прошла по-иному. После принятия поправки Джексона-Вэника и осуждения Брежневым непредоставления Америкой СССР статуса наибольшего благоприятствования в торговле Косыгин перешел, к конфронтационному стилю общения, который я никогда не чувствовал ранее. Пользуясь риторикой, пугающе напоминавшей хрущевскую, он говорил о превосходстве советской экономики и о растущем влиянии его страны на мировую экономику.

Я бросил ему вызов, спросив: «Если Советский Союз действительно собирается стать мировой экономической державой, тогда он должен быть серьезным фактором в мировой торговле. Как это может быть, если вы не имеете конвертируемой валюты, валюты, которую принимают во всем мире?» По существу, отметил я, рубль не принимают нигде за пределами советского блока. Я сказал, что понимаю, что приобретение рублем конвертируемости может создать другие осложнения для СССР, «поскольку ваша идеология требует, чтобы вы резко ограничивали движение людей, товаров и валюты. Каким образом вы можете примирить друг с другом две эти реальности?»

Он смотрел на меня в течение секунды в некотором замешательстве, а потом дал путаный и не особенно адекватный ответ. Ясно, что он никогда серьезно не думал о практических последствиях введения конвертируемой валюты.

Примерно неделю спустя я обедал в ресторане в Амстердаме, когда Фриц Летвилер, управляющий Швейцарским национальным банком, увидел меня и подошел к моему столику. Летвилер сказал, что только что вернулся из Москвы. Он рассказал, что после моего визита Косыгин узнал, что тот был в Москве и пригласил его к себе. Косыгин был обеспокоен моими словами, и они провели два часа, обсуждая последствия конвертируемости валюты для России.

Для Советов не существовало удовлетворительного ответа на заданный мной вопрос. Это четко определяло их дилемму: они не могли стать международной экономической державой без полностью конвертируемой валюты, однако это было невозможно до тех пор, пока они придерживались марксистской догмы и поддерживали репрессивный авторитарный порядок в обществе.

ЭПИЛОГ

В декабре 1987 года Михаил Горбачев, энергичный и талантливый генеральный секретарь советской Коммунистической партии, приехал в Вашингтон на свою третью встречу на высшем уровне с президентом Рональдом Рейганом для подписания договора о ядерных силах средней дальности с Соединенными Штатами. Хотя это было чрезвычайно важным событием в связи с разоружением, большинство, включая меня, были в неменьшей степени заинтересованы предложениями Горбачева относительно реформы советской внутренней экономики и политического порядка. За счет *перестройки,* которую можно вольно перевести на английский язык как «реструктурирование», и *гласности,* или «открытости», Горбачев предлагал обновить и наполнить жизненными силами советское общество, предоставив истинные юридические и политические свободы. В американских похвалах Горбачеву и его предложениям утонул тот факт, что он оставался связанным неотъемлемыми свойствами централизованной коммунистической экономики. Он мог быть «социалистическим реформатором», однако по-прежнему отвергал «буржуазный капитализм» и рыночную экономику.

Пегги и я были приглашены на несколько официальных церемоний в связи с его визитом, включая формальное чествование Горбачева и его жены Раисы в Белом доме и государственный обед тем же вечером.

Горбачев произвел на нас впечатление своим обаянием и свободными манерами, так сильно отличавшимися от скованности и дистанцированности других советских лидеров, с которыми я встречался. Двумя днями позже я был приглашен на официальный прием в советском посольстве. Посол Юрий Дубинин пригласил несколько американских финансовых и деловых лидеров на встречу с Горбачевым, который довольно пространно говорил относительно тех изменений, которые он планирует ввести, включая более свободную торговлю и более широкие контакты с капиталистическим миром. После этого он предложил задавать вопросы. Когда Горбачев указал на меня, я обратился к нему с вопросом, который уже задавал Косыгину десятью годами раньше. Я сказал ему, что рад услышать, что советская экономика будет открываться, однако меня интересовал вопрос, каковы будут последствия этой политики для рубля. Каким образом он может рассчитывать на то, чтобы играть

значительную роль на международных рынках, если валюту его страны не принимают в коммерческих операциях вне СССР? С другой стороны, сможет ли рубль стать международной валютой без снятия ограничений на свободное движение людей и товаров через международные границы?

Горбачев быстро ответил: «Мы исследуем этот вопрос и вскоре примем некоторые важные решения». И это было всё.

В конечном счете, хотя Горбачев понимал трудность управления экономикой центрального планирования в контексте динамической глобальной рыночной системы, он так и не нашел действенного решения проблемы внутренних противоречий, с которыми сталкивались Советы. В конце концов, несмотря на проведение важных политических реформ, Горбачев потерпел неудачу в своей попытке оживить умирающий экономический порядок. За четырехлетний период он потерял власть, а с ним ушли последние устои марксистской идеологии, которые поддерживали тоталитарную систему его страны на протяжении большей части XX века.

ГЛАВА 18 ЗА БАМБУКОВЫЙ ЗАНАВЕС

Поздно вечером 29 июня 1973 г., всего месяц спустя после открытия офиса «Чейза» в Москве мы с Пегги сидели в Большом народном дворце в Пекине, беседуя с премьером Чжоу Эньлаем, человеком, занимавшим в Китае по своему рангу и власти второе место после Мао Цзэдуна.

Это была моя первая поездка в Китай, и она носила исторический характер, поскольку я был первым американским банкиром, приехавшим с визитом в Китайскую Народную Республику (КНР). В тот день я подписал соглашение, по которому «Чейз» становился первым американским корреспондентским банком Банка Китая после захвата власти коммунистами 25 лет назад.

В 1973 года поездка в Китай могла рассматриваться как донкихотство с учетом антипатии коммунистов ко всему тому, что представляли «Чейз» и я сам. Китайцы продолжали оставаться непримиримо враждебными к капитализму, а их ксенофобия не знала границ. Страна по-прежнему находилась в жестоких тисках Великой пролетарской культурной революции, а покрытый тайной стиль руководства Мао Цзэдуна не позволял судить о том, кто одержит верх: радикалы, руководимые женой Мао Цзян Цин, или же умеренные реформаторы, которых без лишнего шума поддерживал осторожный Чжоу.

Я мог только гадать о мотивах того, почему они согласились пригласить меня. Одно из предположений состояло в том, что после визита Никсона, Мао и Чжоу искали расширения контактов с Соединенными Штатами. Возможно также, что какую-то роль сыграла фраза, сказанная мной в 1970 году в Сингапуре во время поездки по южно-азиатским отделениям «Чейза». На пресс-конференции мне задали вопрос о решении администрации Никсона ослабить ограничения на торговлю с КНР. Я сказал, что это решение было «логичным и правильным шагом в направлении поисков каких-то контактов». На самом деле я заметил, что для Соединенных Штатов было нереалистично «действовать, как будто страны с населением в 800 млн. человек не существует». Хотя в Соединенных Штатах мое заявление привлекло лишь ограниченное внимание, у меня было ощущение, что китайское руководство заметило его.

Конечно, делая эти замечания, я думал, что даже для начала

процесса восстановления отношений с КНР потребуются годы, настолько глубокой была враждебность между нашими странами. Поэтому я удивился и обрадовался, когда Никсон связал процесс разрядки в отношениях с Советским Союзом с не менее сильной инициативой, направленной на сближение с КНР. Визит Никсона в Пекин в феврале 1972 года, через несколько месяцев после которого последовала встреча на высшем уровне с Брежневым в Москве, положил конец тупику холодной войны, составлявшей основу международных отношений в течение целого поколения, и трансформировал глобальный баланс сил.

Я рассматривал китайскую инициативу Никсона как потенциальную деловую возможность для «Чейза», сходную с теми, которые мы искали и недавно нашли в Советском Союзе и других странах коммунистического блока в Восточной Европе. Кроме того, я надеялся, что китайская инициатива даст мне возможность возобновить связи со страной, в которой на протяжении многих лет, предшествовавших коммунистической революции, моя семья имела важные интересы.

РОКФЕЛЛЕРЫ В КИТАЕ

Дед, подобно многим предпринимателям его поколения, был заинтересован в использовании потенциала «китайского рынка». Фраза «Керосин для ламп Китая» была одним из первых рекламных лозунгов компании «Стандард ойл», что отражало огромный спрос на керосин, возникший в этой громадной стране на протяжении последних лет XIX века. К середине 1920-х годов компания «Сокони-Вакуум» (одна из компаний-преемников «Стандард ойл») создала широкую сеть продаж - от Великой Стены на севере до острова Хайнань на юге.

После того как дед стал выделять по несколько пенсов из своих первых зарплат для миссионеров-баптистов, обосновавшихся в Китае, эта страна стала объектом многочисленных благотворительных пожертвований моей семьи. Ко второму десятилетию XX века на смену этим ранним, главным образом религиозным, интересам пришли более крупномасштабные филантропические пожертвования как непосредственно от моего отца, так и от связанных с Рокфеллерами фондов - для широкого набора программ - от проектов по комплексному экономическому развитию в долине реки Янцзы до восстановления гробниц династии Мин около Нанкина, вопросов общественного здравоохранения и медицинского образования и даже усилий по реформированию китайской таможенной службы.

Однако в плане результативности наиболее заметной инициативой была поддержка Рокфеллеровским фондом Пекинского юнионистского медицинского колледжа (ПЮМК). С 1915 года сотрудники Фонда создали первоклассный исследовательский институт, занимавшийся вопросами паразитологии, заразных заболеваний и недостаточного питания, то есть проблемами, свойственными Китаю в то время. ПЮМК также подготовил целое поколение врачей и медицинских сестер, сыгравших важную роль в создании системы общественного здравоохранения Китая в период между двумя мировыми войнами.

Мои родители совершили поездку в Пекин летом 1921 года - во время своего единственного визита в Азию - для участия в официальном открытии ПЮМК. Даже спустя более 75 лет я живо вспоминаю, как я скучал по ним во время их трехмесячного отсутствия, когда они посетили Японию, Корею и Китай. Это была важная для них поездка: углубился их интерес к азиатскому

искусству, и они стали коллекционировать керамику, текстильные изделия, гравюры, картины и скульптуры трех стран, в которых побывали. Еще важнее было то, что отец убедился, что хотя американская филантропия должна была сыграть важную роль в модернизации Китая, традиционное американское миссионерство изжило себя и потеряло связь с нуждами страны. Выводы, сделанные моими отцом и матерью, серьезно повлияли на их дальнейшие шаги, а также оказали влияние на мою жизнь и жизнь моих братьев.

НОВЫЙ КИТАЙ

На протяжении половины столетия, прошедшего между поездкой моих родителей и моей собственной поездкой, Китай пережил длительный период внутренних волнений, опустошительную войну с Японией и, наконец, гражданскую войну, приведшую к изгнанию правительства Гоминьдана, руководимого Чан Кайши, с континентального Китая на являвшийся крепостью остров Тайвань.

Победа, одержанная Мао в 1949 году, явилась началом эры, когда Коммунистическая партия пыталась уничтожить все следы западного влияния. КНР закрыла христианские миссии, ввела запрет на исповедование всех религий, ликвидировала частную собственность, экспроприировала активы иностранных компаний и банков, выслала из страны представителей западных фондов и благотворительных организаций, изгнала из системы образования западных профессоров и преподавателей и осуществила чистку «коррумпированных Западом» программ обучения. Маленьким, но ярким проявлением этой ревностной борьбы со всем иностранным было то, что в середине 1960-х годов название ПЮМК было изменено на Антиимпериалистический медицинский колледж.

Мао и его соотечественники хотели построить «новый Китай» ленинскими способами, адаптированными к китайским обстоятельствам. Модернизацию хотели осуществить путем восстановления национального единства и создания мощного централизованного правительства. Сила государства должна была быть использована для коллективизации сельского хозяйства и стимулирования быстрой индустриализации. Вначале Мао решал эти задачи, обратившись за помощью к Советскому Союзу. Тысячи советских советников помогали новым лидерам Китая создать командную экономику сталинского типа и ввергнуть Китай в состояние крайней изоляции.

С самого начала Соединенные Штаты отказались признать новый режим в Пекине и продолжали признавать Чан Кайши в качестве законного правителя всего Китая. С началом корейской войны в 1950 году мы разместили военно-морской флот США в Тайваньском проливе, предоставили Чан Кайши иностранную помощь на миллиарды долларов и отстаивали сохранение за его правительством места представителя Китая в качестве постоянного члена Совета Безопасности ООН.

КНР в свою очередь поддерживала революционные движения

в Азии и Африке, боровшиеся за независимость от европейских колониальных держав; это обстоятельство в сочетании со страстной приверженностью китайцев марксистско-ленинской идеологии привело две наши страны к прямому конфликту, в частности в западной части бассейна Тихого океана, от Кореи на севере до Индонезии на юге, но трагичнее всего этот конфликт был во Вьетнаме.

Соединенные Штаты и КНР рассматривали друг друга в качестве вечных врагов. Правительство каждой из стран проводило политическую, экономическую и военную стратегии, предназначенные для ослабления другой страны и, в конечном счете, одержания над ней верха. Конечно же, к началу 1970-х годов правительства наших стран не достигли этой цели, и многие, включая меня, думали, что настало время попытаться предпринять что-то новое. Таким образом, инициатива Никсона по выяснению возможности новой стратегии отношений с руководством КНР создала предпосылки к тому, чтобы открыть серьезную новую главу в отношениях с Восточной Азией.

ВОЗВРАЩЕНИЕ «ЧЕЙЗА» В АЗИЮ

В более ранние периоды своей истории «Чейз» принимал активное участие в экспортной торговле Китая. На протяжении десятилетия, последовавшего за Первой мировой войной, «Эквитэбл траст компани» открыла отделения в Шанхае, Тяньцзине и Гонконге - эти отделения специализировались на торговле серебряными слитками. После объединения в 1930 году «Чейз» стал известен как «Датон иньхан», что приблизительно переводится как «Серебряный банк, занимающийся бизнесом во всем мире». Наши отделения процветали во время неустойчивых 1930-х годов вплоть до закрытия японцами после Перл-Харбора. Мы вновь открыли наши отделения в 1945 году, однако когда Чан Кайши был побежден, вновь прекратили деятельность в континентальном Китае - или, говоря точнее, нас ее заставили прекратить в 1950 году, когда КНР национализировала наши отделения и интернировала наших служащих.

На следующий год судьба «Чейза» в Гонконге также претерпела решительный поворот в худшую сторону. Когда Народно-освободительная армия вмешалась в ход корейской войны, перейдя через реку Ялу и оттеснив силы генерала Дугласа МакАртура на юг Корейского полуострова, большинство американских государственных и военных чиновников подумали, что это означает открытие широкого наступления китайских коммунистов и что Мао нацелился на Гонконг, Тайвань и остальную часть Юго-Восточной Азии. Уинтроп Олдрич согласился с такой точкой зрения и немедленно прекратил нашу деятельность в Гонконге. Его решение было серьезной ошибкой, поскольку другие иностранные банки решили подождать дальнейшего развития событий и не последовали за нами. После того как стало ясно, что КНР не выступила против колонии британской короны, у наших гонконгских клиентов появилось ощущение, что мы бросили их на произвол судьбы.

Однако следует отдать должное Уинтропу: он проявил дальновидность, убедив Министерство обороны в 1947 году позволить «Чейзу» открыть банковские учреждения для военного персонала в оккупированной Японии. В результате растущего американского военного присутствия в этом регионе после начала корейской войны, а также подписания Договора о безопасности между Соединенными Штатами и Японией эти финансовые учреждения процветали; несколькими годами позже японское правительство разрешило нам открыть

полномасштабные коммерческие отделения банка в Токио и Осаке.

Итак, на протяжении 1950-х годов, когда другие страны этого региона боролись с политическими и экономическими последствиями приобретения независимости, японская экономика процветала и «Чейз» стал главным частным банковским источником долларового финансирования для японского правительства. Мы предоставили сотни миллионов долларов для восстановления японской экономики в период, когда Япония отчаянно нуждалась во внешнем долларовом финансировании. Пока этот процесс продолжался, он был золотой жилой для «Чейза».

Однако к началу 1960-х годов эта прибыльная деятельность начала идти на спад, когда растущие объемы экспорта позволили Японии создать огромные запасы американской валюты. К этому моменту экономические перспективы нескольких других азиатских стран начали выглядеть более многообещающими, и целый ряд больших компаний, бывших нашими клиентами, стали расширять свою деятельность в странах Юго-Восточной Азии и Южной Корее. Мы поняли, что, если мы будем работать только в Японии и не удовлетворим нужды этих клиентов, рискуем потерять их.

Все эти обстоятельства заставили «Чейз» купить три дальневосточных отделения базирующегося в Голландии Национального торгового банка, что впервые предоставило нам позиции в Бангкоке и Сингапуре и позволило вернуться в Гонконг. Решающим фактором в этой сделке оказалась возможность продолжить пользоваться услугами группы высококвалифицированных голландских банковских менеджеров, которых мы унаследовали от Торгового банка. Они знали местные языки и располагали опытом, нужным для работы с местными бизнесменами, кроме того, помогли нам выйти на региональный рынок банковского обслуживания нескольких серьезных международных корпораций.

«Чейз» воспользовался преимуществами, связанными с развитием экономики стран этого региона, и в ходе 1960-х годов открыл дополнительные отделения в Куала-Лумпуре, Сеуле и Джакарте, а также в Сайгоне, в дополнение к учреждениям по банковскому обслуживанию военного персонала, которые мы создали во всем Вьетнаме по просьбе Министерства обороны. Азия, или, по крайней мере, ее небольшая часть, быстрыми шагами двигалась вперед, и я был рад тому, что «Чейз» имел нужные для участия в этом процессе позиции.

Единственным элементом неопределенности в этой картине,

положительной в иных отношениях, было отношение пекинского руководства. Огромное население Китая, его массивный военный истеблишмент и пока не пробудившаяся экономическая сила были причинами, по которым будущие действия китайского правительства вызывали у всех большой интерес. Будет ли КНР сохранять свою изоляцию, одновременно продолжая поддерживать революционные движения в других странах Азии, или же примет более умеренную экономическую политику и политический курс, в результате которых Китай станет составной частью развивающейся рыночной экономики в этом регионе? Этот существенный вопрос занимал многие умы в конце 1960-х годов. Конечно, он заботил и тех, кто занимался реализацией стратегии расширения деятельности «Чейза» в Азии.

ЧЕМОДАН, ПОЛНЫЙ ДЕНЕГ

После того, как стала ясной китайская стратегия Никсона и отношения между Соединенными Штатами и КНР стали улучшаться, я начал рассматривать возможность своей поездки в Китай. Перспектива такой поездки стала более реальной после того, как в ноябре 1971 года КНР заняла свое место в ООН вместо китайских националистов. Это событие означало завершение долгих лет изоляции континентального Китая и говорило о его намерении стать ответственным участником мирового политического процесса.

Вскоре после возвращения Никсона из Пекина в 1972 году я обратился за советом к Г енри Киссинджеру по поводу того, как лучше всего получить разрешение на поездку в Китай. Он порекомендовал мне обратиться к послу Хуан Хуа, постоянному представителю КНР в ООН, который был также наиболее высокопоставленным китайским дипломатом в Соединенных Штатах; Хуан был связан с той группой китайского политбюро, которая стояла за Чжоу Эньлаем. Генри посоветовал быть терпеливым, поскольку китайцы продолжали оставаться исключительно осторожными в отношении выдачи разрешений для любых иностранцев и, по крайней мере в это время, предпочитали соглашаться на тщательно отрежиссированные визиты отдельных журналистов и ученых, а не выступать в роли хозяев для банкиров и бизнесменов.

Генри был прав. Потребовалось более года, чтобы организовать приглашение. Поддержка Генри была, конечно, очень важна, однако умный шаг одного из служащих банка, занимавшихся маркетингом, также привнес значительный вклад в успех. Когда Лео Пьер, вице-президент «Чейза», отвечающий за связи с ООН, узнал, что Хуан и его свита приезжают в Нью-Йорк, он подумал, что для них может быть трудно получить «деньги на текущие расходы» на первые несколько дней. Лео положил 50 тыс. долл. наличными в чемодан и провел весь день в вестибюле отеля «Рузвельт», ожидая приезда китайской делегации. Когда делегация, наконец, прибыла, он представился послу, объяснил цель своего прихода и передал чемодан, вежливо отказавшись даже взять расписку за этот срочный заем.

Поступок Лео произвел на Хуана впечатление, и вскоре китайское представительство открыло счет в «Чейзе». С учетом этой положительной истории я попросил Лео в январе 1973 года передать от нас с Пегги письмо послу и его жене Ли Лиян,

приглашая их на чай у нас дома. Мы быстро получили положительный ответ. Несмотря на то, что они находились в Нью-Йорке уже более года, оказалось, что это был их первый визит в частный дом. Вначале казалось, что они чувствуют себя несколько неловко. Мы быстро прошли через фазу формальных приветствий, и беседа дальше не клеилась. Пегги отважно пыталась поддержать разговор, извинившись за то, что мы не могли предложить традиционную «чайную церемонию». Когда Пегги увидела выражение моего лица, она поняла, что перепутала японскую традицию с китайской, и в смущении отступила! Наши изысканно вежливые китайские гости не подали ни малейшего знака, который мог бы указывать на то, что Пегги допустила оплошность.

Лишь когда они уходили, я упомянул о своем интересе к поездке в Китай. Посол явно не хотел брать на себя никаких обязательств. Он лишь сказал, что на короткое время возвращается в Пекин, а когда вернется, будет рад увидеть нас снова.

Вечером того же дня Генеральный секретарь ООН Курт Вальдхайм пригласил нас на прощальный обед в честь Джорджа Буша, который уходил с поста представителя США при ООН. Были всего лишь 16 гостей, причем среди них и те, которых несколькими часами раньше в этот день мы пригласили «на чай». Посол Хуан был удивлен, увидев Пегги и меня, поскольку думал, что на обед у Вальдхайма приглашены только дипломаты. Это было удачным совпадением, которое, вероятно, подсказало ему, что мои интересы и контакты простирались и за пределы сферы банковской деятельности, а это, возможно, повысило мои шансы на то, чтобы еще раз встретиться с ним.

Через несколько месяцев он написал мне о том, что вернулся в Нью-Йорк. Я пригласил его посетить Музей современного искусства, в котором он никогда не был, и затем пообедать у нас. За аперитивом Хуан между прочим отметил, что Пегги и я были в списке лиц, приглашенных на первый полет авиакомпании «Пакистани эрлайнз» из Равалпинди в Пекин. Затем он сказал, что мы, наверное, предпочли бы поехать в Китай непосредственно сами по себе. Я был рад такому довольно косвенному приглашению, и немедленно принял его. По моей просьбе он согласился включить в приглашение моего административного помощника Джозефа Рида и его жену Мими, Фрэнка Стэнкарда, главу отдела «Чейз-бэнк», занимавшегося Азией, и Джеймса Пуси, ученого-китаиста, и сына моего старого друга Натана Пуси, бывшего президента Гарвардского университета; Джеймс выступал в качестве нашего переводчика.

ГОТОВЯСЬ К ПОЕЗДКЕ В КИТАЙ

После получения официального приглашения от китайского Народного института иностранных дел (НИИД) я решил, что мне необходимо больше узнать о китайской истории, а также о современной политической и экономической ситуации в стране. Мы встретились со специалистами Совета по внешней политике, которые несколько лет тому назад рекомендовали американскому правительству принять политику «двух Китаев», а также с двумя известными китаистами, Джоном К. Фэрбенксом из Гарварда и Майклом Оксенбергом из Колумбийского университета.

Три длинных брифинга, проведенные Майком[32] , были совершенно бесценными. Он подчеркнул, что главными достижениями Мао были объединение Китая и установление устойчивого политического порядка в 1950-х годах, после многих лет войны и волнений. За это Мао был почитаем китайским народом. Однако имелась также и темная сторона. Мао подрывал собственные достижения, безжалостно проводя в жизнь радикальные социальные и экономические перемены. «Большой скачок» конца 1950-х годов и «Великая пролетарская культурная революция», начавшаяся в 1966 году, были формами гражданской войны и привели к огромному социальному хаосу, принявшему широкие масштабы нарушению экономической жизни и ужасному голоду. Майк считал, что Китай находится в переходном периоде и невозможно предсказать, каким будет результат. Несмотря на то, что Мао был старым и больным, а также страдал паранойей, он тем не менее оставался у власти, но вокруг вопроса о его преемнике шла серьезная борьба. С точки зрения Майка, Чжоу Эньлай был основной фигурой, выступавшей в высшем круге китайского руководства в защиту умеренного курса, и рекомендовал нам встретиться с ним, если это окажется возможным.

Вскоре после нашей первой встречи с послом Хуаном министр торговли Фредерик Дент пригласил меня стать членом Национального совета по американо-китайской торговле. Администрация Никсона организовала этот Совет в начале 1973 года как один из элементов стратегии по усилению общественной поддержки политики по отношению к Китаю. Совет был группой, представлявшей как государственные, так и частные интересы, и работал над расширением возможностей торговли с КНР. Я стал вице-председателем Совета и участвовал в его первой конференции в Вашингтоне в мае 1973 года, всего лишь за

несколько недель перед отъездом в Китай.

Я также встретился с главами трех организаций, в которых в течение длительного времени играл руководящую роль; это были Бэйлис Мэннинг из Совета по внешней политике, Джошуа Ледерберг из Рокфеллеровского университета и Ричард Олденберг из Музея современного искусства. Я спросил их, будет ли для меня полезным попытаться выяснить возможности установления для них контактов в КНР. Все трое ответили положительно и с энтузиазмом. В результате, вооружившись портфелями нескольких организаций -«Чейза», Совета по американо-китайской торговле и трех некоммерческих организаций, мы отправились в Китай.

ВОЗВРАЩЕНИЕ В КОНТИНЕНТАЛЬНЫЙ КИТАЙ

Физически попасть в Китай в те дни было нелегкой задачей. Сначала мы вылетели в Гонконг и на следующий день за два часа добрались на поезде от Коулуна до Луо Ву, небольшой деревни на границе Новых территорий в китайской провинции Гуандун. Мы вышли из поезда во влажную тропическую атмосферу южно-китайского летнего дня и перенесли свой багаж через железнодорожный мост над небольшой речкой, в то время как громкоговорители громко играли «Алеет Восток» и попурри из других китайских патриотических песен. Необычные голоса и военная музыка порождали странное предчувствие. Однако как только мы пересекли границу, мы встретили У. Майкла Блюменталя, президента корпорации «Бендикс», впоследствии министра финансов, который уезжал из Китая. Увидев знакомое лицо человека, фактически возвращавшегося из Китая, мы приободрились.

Сдержанный чиновник проштамповал наши документы, после чего в течение нескольких часов мы дожидались на станции Шенжен поезда в Гуанчжоу. Там мы добрались до аэропорта и узнали, что самолет, на который нам были забронированы места до Пекина, уже улетел, не дождавшись нас. В то время как мы ждали среди толп китайцев, несколько пассажиров было бесцеремонно снято со следующего рейса, чтобы выделить нам специальные места в передней части самолета. Был ранний вечер, когда самолет совершил посадку в столице после трехчасового полета над бесконечными и древними китайскими пейзажами.

Мы ехали в Пекин на автомобиле по ухабистой дороге, забитой людьми на велосипедах и повозками, запряженными лошадьми и парами быков. Автомобилей было мало как в этот вечер, так во время всей нашей поездки в Китай. Наконец мы прибыли в бывший когда-то элегантным и находившийся в центре города, всего в нескольких кварталах от площади Тяньаньмэнь и Запретного города отель «Пекин». Этот отель, построенный в начале века для европейских путешественников (мои родители и тетушка Люси останавливались в нем в 1920-х гг.), обнаруживал после всех прошедших лет явные признаки упадка. Тем не менее это была лучшая гостиница в городе, а персонал был вежливым и внимательно относился к нашим нуждам.

НЕ СВЯЗЫВАЮЩИЕ СЕБЯ ФОРМАЛЬНОСТЯМИ, ЛЮБЕЗНЫЕ, ЖЕСТКИЕ, НЕГИБКИЕ ХОЗЯЕВА

Фактически перед каждой деловой поездкой для «Чейза» на протяжении всей моей 35-летней карьеры я утверждал заранее составленный график встреч. В случае поездки в Китай все было по-иному. На момент прибытия в Пекин у нас не было представления ни о нашем расписании, ни о том, с кем мы встретимся.

Вскоре после того, как мы распаковали свои вещи, представитель официально пригласившей нас организации НИИД, китайский дипломат в отставке, пришел к нам, чтобы спросить, куда бы мы хотели отправиться и с кем мы хотели бы встретиться. Мы сказали ему, что мы рассчитывали провести в Пекине четыре или пять дней и хотели бы встретиться с официальными представителями правительства, занимающими руководящие посты - конкретно упомянув Чжоу Эньлая, - а также посетить Великую китайскую стену, гробницы династии Мин и Запретный город. Мы также попросили разрешение совершить поездку в Сиань, Шанхай и Гуанчжоу. Он сказал, что все это, наверное, можно организовать, однако возможность встреч с высшим руководством, особенно с Чжоу, нельзя будет подтвердить до завершающей фазы нашего пребывания в Пекине.

Еще до нашего отъезда из Нью-Йорка мы поняли, что путешествие по Китаю будет трудным, и когда я спросил Хуана, не могли ли бы мы воспользоваться для этой цели самолетом «Чейза», тот ответил уклончиво, сказав, что возможностей для обслуживания частных самолетов нет, но что правительство предоставит самолет в наше распоряжение. Так они и сделали. Это был четырехмоторный русский самолет Туполева с местами для 24 пассажиров и командой из четырех человек - более чем достаточный для нашей группы, состоявшей из шести человек и четырех переводчиков. С учетом чрезвычайно ограниченного пассажирского воздушного сообщения, существовавшего в то время в Китае, этот жест был явной демонстрацией того, насколько важное значение придавали нашему визиту.

В Пекине правительство предоставило нам большой черный лимузин «Хунци» китайского производства с водителем и гидом-переводчиком. Однако из-за жесткой концепции протокола, которого придерживались наши хозяева, поездки в нем были

разрешены только Пегги и мне. Другие члены нашей группы должны были довольствоваться автомобилями гораздо меньшего размера. Джозеф и Фрэнк не были особенно довольны такого рода неравенством, однако китайцы не уступили буквально ни миллиметра, не разрешая никому ездить вместе с нами даже на короткие расстояния.

В иных отношениях наши хозяева были в высшей степени неформальными и любезными. На исходном брифинге нам сказали, например, что наши жены могут принимать участие во всех встречах, включая встречи с высшим руководством, и что, за исключением официальных банкетов, из-за летней жары мы можем одеваться в обычную одежду - брюки и рубашки без галстуков.

Случилось так, что наш визит совпал с приездом посла Дэвида Брюса - вновь назначенного главой Бюро связи США и его жены Эванжелин. Я впервые встретил Дэвида в Париже в 1945 году, когда он возглавлял миссию Управления стратегических служб при штаб-квартире генерала Эйзенхауэра. Впоследствии Дэвид нес отличную службу, будучи послом во Франции и Великобритании.

Брюс с женой пригласили нас с Пегги на обед во вновь построенную резиденцию США в дипломатическом квартале, в нескольких кварталах от нашей гостиницы. Мебель еще не прибыла, и мы обедали в их спальне за карточным столом. Дэвид коснулся вопроса активной борьбы за власть между сторонниками умеренного курса и сторонниками жесткой линии в китайской Коммунистической партии. Рассказ Дэвида о раздорах в руководстве резко контрастировал с тем упорядоченным стилем, в котором проходил наш визит, однако его рассказ подтвердил мое ощущение, что обеспечение присутствия «Чейза», как и любой другой американской организации, в Китае потребует терпения и трудных переговоров.

СВИДЕТЕЛЬ КУЛЬТУРНОЙ РЕВОЛЮЦИИ

Мао начал Великую пролетарскую культурную революцию в середине 1960-х годов как безжалостную попытку, нацеленную на укрепление своей власти. Хотя он добился успеха в устранении или нейтрализации своих противников внутри Коммунистической партии, Мао потерял контроль над тем инструментом, который он выбрал, неутомимыми и кровожадными хунвэйбинами - кадрами молодых фанатичных членов Коммунистической партии, которые вели себя разнузданно до тех пор, пока Красная армия в конце концов не взяла их под свой контроль несколькими годами позже. Все это время экстремистские политические фракции, группировавшиеся вокруг жены Мао Цзян Цин, причиняли огромные страдания миллионам людей и разрушили саму ткань китайского общества. Мы видели постоянные проявления культурной революции и вскоре пришли к пониманию того, что она еще не завершилась. Иллюстрациями того, что мы видели, могут послужить три эпизода.

В Пекинском университете известный ученый, по-прежнему имевший звание вице-президента, сопровождал нас во время экскурсии, но на встрече сидел молча, а председательствовали три члена революционного комитета двадцати лет с небольшим. В ответ на вопрос о требованиях для поступления в университет они ясно дали понять, что академическая подготовка была на втором плане, а на первом находилась безусловная преданность учениям Мао. Можно легко представить себе то разрушительное воздействие, которое это оказало на качество научной работы и преподавания для целого поколения.

Аналогичная ситуация повторилась в недавно получившем новое название Столичном госпитале, ранее называвшемся ПЮМК, где двумя годами раньше Джеймсу (Скотти) Рестону из газеты «Нью-Йорк таймс» провели аппендектомию[33] по неотложным показаниям, пользуясь анестезией с помощью иглоукалывания. Хотя в медицинском коллективе было несколько врачей, получивших подготовку еще до революции, они оставались на заднем плане, тогда как экскурсию проводили члены Революционного комитета. Эти студенческие лидеры хвастались доступностью медицинской помощи для «масс» в результате руководства Мао, однако было ясно, что имевшиеся в больнице возможности примитивны, а основные необходимые хирургические инструменты и лекарства отсутствуют, несмотря на то, что эта больница считалась лучшей в Китае.

Доказательством, от которого озноб прошел по коже, был эпизод, когда мы заглянули через открытую дверь в операционную, непосредственно после ампутации ноги; температура в операционной превышала 30 градусов по Цельсию, а вокруг ампутированной ноги, стоявшей в ведре около операционного стола, жужжали мухи.

Мы посетили фабрику по производству керамики около Гуанчжоу, созданную еще во время династии Тан и знаменитую своими изящными изделиями, выпускавшимися на протяжении более тысячи лет. Теперь на фабрике было налажено массовое производство плохих копий этих ранних шедевров. Мы задали вопрос, имели ли работники право создавать оригинальные произведения, и нам ответили, что для «элиты» нельзя было изготавливать ничего такого, что не было бы одновременно доступно и для «масс». На протяжении всего нашего визита, даже когда мы оставались одни в автомобиле, никто из сопровождавших нас не сказал ничего, что хотя бы в малейшей степени отклонялось от строгой доктрины Мао. Если бы они осмелились на это, их, безусловно, отправили бы в сельскую местность на «перевоспитание». По существу, не было больших надежд на то, что китайское руководство ослабит железный контроль, под которым оно держало страну.

ПЕРЕГОВОРЫ С БАНКОМ КИТАЯ

Несмотря на эти контакты, вызывавшие подавленное настроение, наши встречи в Пекине с китайскими официальными лицами прошли хорошо. Наиболее важной из них была встреча с председателем находившегося в собственности государства Банка Китая, который управлял внешними финансовыми и банковскими операциями. Председатель банка выражал подозрения в отношении даже наиболее рудиментарных приемов западной банковской деятельности и высказывал сомнения относительно целесообразности их использования. Он объяснил нам, что выплата процентов не соответствовала марксистской доктрине, а затем сказал: «Вы должны понять, господин Рокфеллер, что у нас нет опыта как в отношении выдачи ссуд, так и в отношении того, как брать деньги взаймы».

Практически он не дал никаких оснований полагать, что такая политика может измениться. Стало ясно, что если мы и установим отношения с Банком Китая, то они будут весьма ограниченными. Поэтому я был немало удивлен, когда после примерно часового разговора, в течение которого председатель указывал на все те причины, по которым Китай не может открыть свои двери для зарубежной торговли или инвестиций, он внезапно заявил, что Банк Китая был бы заинтересован в создании ограниченных корреспондентских отношений с «Чейзом». Наверное, для того, чтобы сделать это предложение, он получил инструкции от своего руководства, а я не терял времени, чтобы немедленно его принять.

Но реализация даже этой скромной договоренности не была простой или быстро выполнимой задачей. Обычно установление корреспондентских отношений требует, чтобы иностранный банк открыл счет в Нью-Йорке, внеся депозит в долларах. В данном случай такой, казалось бы, невинный депозит привел бы к пагубным последствиям; из-за того, что после революции КНР экспроприировала у американцев активы, суммарные требования к КНР составляли порядка 250 млн. долл., и правительство США заморозило китайские активы на 75 млн. долл. в Соединенных Штатах в качестве ответной меры.

Если бы Банк Китая внес деньги на открытый у нас счет до того, как было достигнуто соглашение в отношении блокированных счетов, фонды КНР были бы арестованы правительством США. Поэтому в качестве временной меры мы предприняли необычный шаг и открыли долларовый счет в Банке

Китая, чтобы дать им возможность заниматься операциями по аккредитивам и переводам, которые они хотели с нами вести. Хотя многие высказывали критику в адрес «Чейза» за то, что он проводит деловые операции с еще одной коммунистической страной, я был убежден, что тот факт, что мы были первым американским банком, действующим в Китае, нес в себе огромный потенциал, несмотря на то, что могло потребоваться определенное время, прежде чем такие отношения станут приносить прибыль.

Я также считал, что наши новые контракты были полезными для американских интересов в более широком плане. Дипломатическое размораживание, достигнутое Никсоном и Киссинджером, имело огромное значение, однако если речь шла о полномасштабных результатах сближения, то были необходимы контакты с КНР как на уровне правительства, так и на частном уровне. Процесс, за счет которого можно было вызвать серьезные изменения в закрытом и подозрительном китайском обществе, должен был по необходимости быть медленным и трудным. Эта цель могла быть достигнута только за счет личных контактов и путем постепенного создания более тесных отношений. То, что я мог играть какую-то роль в этом процессе, приносило мне чувство удовлетворения.

ЧЖОУ ЭНЬЛАЙ

Когда шел уже последний день нашего пребывания в Пекине и не было никаких известий относительно того, примет или не примет нас Чжоу Эньлай, мы стали думать, что этого вообще и не произойдет. Однако во второй половине дня нам сказали, чтобы мы не уходили из отеля на ужин и ожидали указаний. Какого-либо дополнительного объяснения относительно того, что нас ожидало, не последовало.

В какой-то момент после 9 час. вечера один из официальных представителей НИИД вошел в мой гостиничный номер и сказал, что премьер примет нас точно в 10 час. 45 мин. в Большом народном дворце. Была жаркая душная ночь, и после трудного дня и обильной китайской пищи мы практически расстались с надеждой на встречу с Чжоу Эньлаем, а вместо этого думали о ночном сне и предстоящем назавтра отъезде. Слова представителя НИИД быстро вдохнули в нас новые силы.

В 10 час. 30 мин. мы вышли из отеля и поехали по тускло освещенным улицам на находящуюся неподалеку площадь Тяньаньмэнь. Розовые стены Запретного города и огромный портрет председателя Мао над Воротами небесного спокойствия едва виднелись в темноте. Мы медленно объехали вокруг площади и остановились у входа с южной стороны Большого народного дворца точно в назначенный час.

Сам Чжоу Эньлай стоял на крыльце, приветствуя нас. Уинстон Лорд, один из помощников Генри Киссинджера во время его исторической поездки в Китай, позже бывший нашим послом в этой стране, впоследствии рассказывал мне, что для Чжоу Эньлая это было необычным жестом, которого он не сделал ни для Никсона, ни для Киссинджера. Премьер выглядел еще более невысоким и хрупким, чем на своих портретах. Он был одет в стандартную темно-серую «мао-цзэдуновку» с красной нашивкой члена Политбюро. Поздоровался за руку с каждым из нас, и мы все сфотографировались перед большой картиной под названием «Сосна приветствия гостей». Затем мы направились в комнату «Тайвань» (символизм этого не остался нами незамеченным), большую, украшенную коврами комнату, где мы сели в мягкие кресла, расставленные прямоугольником около того места, которое занимал Чжоу Эньлай. Около каждого кресла стояла белая фарфоровая плевательница - непременный элемент всех наших официальных встреч. Я сидел справа от Чжоу, а Нэнси Танг, его молодая переводчица, родившаяся в Бруклине,

находилась непосредственно позади него.

Чжоу знал о моей семье удивительно много. Он также задавал вопросы относительно Т.В. Сунга и Х.Х. Кунга - высокопоставленных китайских банкиров, которые были также родственниками и влиятельными сторонниками Чан Кайши, и казался удивленным, что я не знал их, не поняв, в частности, что я принадлежу к следующему за ними поколению. Однако когда он говорил о них или даже упомянул о своем старом противнике, генералиссимусе Чане, я не слышал горечи в его голосе.

Фактически тема Тайваня возникла в разговоре только в связи с его впечатляющим экономическим ростом. Чжоу согласился с тем, что экономический рост Тайваня действительно производит впечатление. Однако он походя отметил, что Чан Кайши создал свободный порт «типа Гонконга», импортируя сырье, производя дешевые товары и эксплуатируя рабочую силу, а затем получая прибыль на экспорте готовой продукции. Хотя это приносило результаты Чан Кайши и его клике, сказал он, «это не было хорошо для рабочих, которые не получили от этого никаких преимуществ».

Чжоу положительно отозвался о визите Никсона и о ставших теперь возможными более широких контактах с Соединенными Штатами. Он приписал этот результат «решительности» председателя Мао. Будучи одним из немногих высокопоставленных членов партии, которые не пострадали от террора Мао во время культурной революции, Чжоу Эньлай соблюдал осторожность в отношении каждого слова и жеста, с тем чтобы никогда не поднимать себя на уровень выше уровня председателя. Мы говорили о Генри Киссинджере, и Джеми Пуси позже сказал мне, что Нэнси Танг, переводя для Чжоу, называла Генри «доктором», что было, вероятно, его прозвищем в узком кругу китайского руководства.

Чжоу был больше всего заинтересован обсуждением международной экономической и валютной ситуации. Он задавал мне вопросы относительно слабости американского доллара, который по существу девальвировался на 20% на протяжении предшествующих двух лет, о высоком проценте инфляции в Соединенных Штатах и неустойчивости курсов обмена иностранных валют. Он упомянул о принесшей разрушительные результаты девальвации, которую Китай пережил сразу после Второй мировой войны, и о галопирующей инфляции в Германии после Первой мировой войны, о чем он помнил со своих студенческих лет в Париже и Берлине в начале 1920-х годов. Он спросил, не могло ли что-либо подобное произойти и в Соединенных Штатах. Чжоу отметил, что его беседы как с

Никсоном, так и с Киссинджером убедили его в том, что ни один из них «не был ни особенно заинтересованным, ни особенно знающим в вопросах экономики».

Премьер, казалось, был серьезно озабочен тем, что наши экономические проблемы могли повлиять на Китай, и попросил меня разъяснить вопросы, связанные с международной финансовой системой, что было непростой задачей с учетом позднего часа и отсутствия какой-либо подготовки! Я сказал ему, что попытаюсь, однако это может потребовать времени. Хотя я был уверен, что мои коллеги ужаснулись тому, что им придется прослушать полуночную лекцию, Чжоу кивнул головой, чтобы я продолжал.

Я начал с рассказа о Бреттон-Вудских соглашениях[34], плане Маршалла, резком росте мировой торговли в 1950-х и 1960-х годах и перешел к теме появления рынка евро-долларов. Рассказал о начале инфляционной спирали в США в начале 1960-х годов, что явилось результатом катастрофически неудачной бюджетной и налоговой политики администрации Джонсона под названием «И пушки, и масло». Сказал, что эта политика вызвала дефицит платежного баланса, что в свою очередь привело к решению Никсона отказаться от золотого стандарта и в 1971 году пойти на введение контроля за заработной платой и ценами. Я завершил свой обзор экономических горизонтов почти через час, высказав мысль, что проблемы для доллара объясняются не фундаментальными экономическими бедами, а неправильной экономической политикой США. И высказал мнение, что доллар вновь станет сильным, если мы будем следовать более разумной экономической политике.

Чжоу внимательно слушал мой рассказ в отличие от нескольких моих коллег, которые едва справлялись с тем, чтобы держать глаза открытыми. Когда я закончил, он задал вопросы по поводу некоторых моментов, которых я коснулся в связи с торговлей и валютами. Чжоу согласился, что торговля могла быть полезной для роста и развития Китая, однако не признал необходимости введения изменений в централизованно управляемой экономике его страны с целью стимулирования зарубежных инвестиций и участия иностранных компаний.

Больше всего его, казалось, волновал вопрос о потенциально дестабилизирующем эффекте внешней торговли на китайскую валюту - юань. Подобно Алексею Косыгину, занимавшему аналогичный пост в Советском Союзе, Чжоу не знал, что делать с суровой реальностью неконвертируемости валюты и, вероятно, не понимал тех огромных ограничений, которые этот факт накладывал на возможности Китая в торговле с остальным

миром. Пожалуй, в отношении этих вопросов китайцы были еще более наивными, чем русские. Чжоу придерживался мнения, что одной из самых сильных сторон юаня было то, что он не являлся международной валютой и «именно поэтому», сказал он, «юань является очень сильным, его поддерживает экономическая мощь нашей страны».

Встреча завершилась вскоре после часа ночи, Чжоу Эньлай любезно проводил нас до двери и распрощался с каждым из нас.

Это была интереснейшая встреча. Чжоу Эньлай вел себя дружелюбно, и меня удивила степень его интереса к анализу серьезных вопросов. В отличие от русских, особенно в отличие от Хрущева на нашей встрече в 1964 году, Чжоу Эньлай не был заинтересован в том, чтобы набирать себе идеологические очки. Я подозреваю, что он думал о том, что серьезные проблемы, стоявшие перед Соединенными Штатами и рыночными экономиками стран Западной Европы, а также Японии, не были следствием, как я сказал, неразумной экономической политики, а были результатом фундаментальных «противоречий капитализма». Но если это было и так, то он был слишком вежлив, чтобы пытаться меня поправлять.

Китай заплатил огромную цену за диктатуру Мао. Культурная революция разрушила целое поколение Самых способных людей страны - инженеров, преподавателей, ученых, руководителей промышленных предприятий. В 1973 году мы не знали почти ничего о масштабах преступлений Мао и о причастности к этому его ближайшего окружения, включая Чжоу Эньлая. Я нашел, что Чжоу Эньлай был простым, обаятельным и эрудированным. Когда позже я узнал, что он мирился с такими преступлениями против человечности, для меня это оказалось шоком.

ПЕРЕМЕНЫ В КИТАЕ

На протяжении последующих пятнадцати лет я побывал в Китае еще пять раз и несколько раз встречался с преемниками Мао и Чжоу. Эти поездки дали мне возможность наблюдать за эволюцией положения Китая в мире.

Моя вторая поездка в начале января 1977 года состоялась менее чем через год после смерти Мао и Чжоу, в тот момент, когда едва начался отход от радикализма последних лет Мао. Получившая печальную известность «банда четырех» была посажена в тюрьму в конце 1976 года, и председателем Коммунистической партии только что стал не снискавший успехов Хуа Гофэн.

Я вновь приехал по приглашению НИИД, на этот раз в качестве председателя Совета по внешней политике (СВП), с которым китайцы хотели установить более тесные связи. Принял приглашение на условии, что у меня также будет возможность обсудить вопросы деятельности банка с китайскими официальными лицами. Развитие отношений между НИИД и СВП было важной задачей, однако я был еще более заинтересован в том, чтобы подвигнуть китайцев к тому, чтобы они расширили возможности для работы «Чейза». После исторического визита Никсона прошло уже пять лет, однако полномасштабные дипломатические отношения между Соединенными Штатами и Китаем все еще не были восстановлены. Каждую страну отвлекали внутриполитические дела - в Китае это была смерть Мао, а в США - продолжительный уотергейтский кризис. В результате корреспондентские отношения между «Чейзом» и Банком Китая развивались медленно.

Имея это в виду, перед отъездом на Дальний Восток я посетил Вашингтон, чтобы узнать об отношении пришедшей к власти администрации Картера к нормализации отношений с Китаем. Я встретился с Сайрусом Вэнсом, который должен был приступить к исполнению обязанностей государственного секретаря, и Збигневом Бжезинским, который должен был стать советником президента по национальной безопасности. У меня также состоялась короткая встреча с Джимми Картером. Все они указали, что разрешение остающихся разногласий с КНР занимает важное место в перечне их приоритетов и позволили мне рассказать об этом высшим руководителям, с которыми я рассчитывал встретиться в Пекине.

Я поднял этот вопрос с вице-премьером Ли Саньяном и с Хуан

Хуа, который к этому моменту стал министром иностранных дел. К моему огорчению, их ответ был крайне прохладным. Они настаивали, что главным препятствием для нормализации было продолжение поддержки нашей страной «преступного режима» на Тайване. До тех пор, пока мы не изменим нашу политику, ничего сделать будет нельзя. Я нашел, что большинство высших руководителей, с которыми я встречался, были почти столь же подозрительными к Соединенным Штатам, как и к Советскому Союзу, который они всегда называли «белый медведь». Хотя они были любезны по отношению ко мне, все просьбы о расширении деятельности «Чейза» натолкнулись на твердый отказ. В общем и целом это была весьма неудачная поездка.

ОТКРЫТАЯ ДВЕРЬ

Не прошло и двух лет, как обстановка полностью изменилась. Хуа Гофэна сменил Дэн Сяопин, быстро упрочивший свою власть как над партией, так и над государством. Администрация Картера была готова завершить процесс, начатый администрацией Никсона. В декабре 1978 года американские и китайские дипломаты окончательно согласились на формулу, которая решала, казалось, непреодолимую проблему независимости Тайваня, а вместе с этим пришло и восстановление полных дипломатических отношений между Соединенными Штатами и КНР.

«Чейз» извлек немедленную пользу из заключения соглашения. Разрешение вопроса о «блокированных активах» позволило нам установить полные корреспондентские отношения с Банком Китая, который наконец открыл значительный долларовый счет в нашем отделении в Нью-Йорке. Кроме того, Министерство финансов КНР разрешило открыть представительский офис «Чейза» в Пекине, а вскоре после этого мы предоставили наш первый кредит китайскому Министерству горнодобывающей промышленности и металлургии. Наша дочерняя компания - «Чейз уорлд информэйшн корпорэйшн», созданная в 1972 году и занимающаяся информационными услугами, начала знакомить американских бизнесменов с имевшимися в Китае возможностями для инвестиций.

Во многих отношениях «Чейз» послужил той дверью, через которую Китай пришел в Соединенные Штаты. В 1979 году мы устроили деловой завтрак в Нью-Йорке для китайского министра финансов, а в июне следующего года организовали Китайский форум, в котором приняли участие ведущие представители более двухсот американских компаний. Осенью того же года я устроил небольшой частный завтрак в Покантико для вице-премьера Бо Ибо, которого сопровождал Рон Ирен, председатель Китайской международной трастовой и инвестиционной корпорации (КМТИК). В результате я получил возможность встретиться с человеком, готовым сделать больше, чем кто бы то ни было другой, чтобы его страна стала более открытой для Запада.

Рон был потомком старой шанхайской семьи банкиров и промышленников, имевшей до революции обширные инвестиции в Китае, Гонконге и Соединенных Штатах. После захвата власти Мао Рон оставался «национальным капиталистом», пользующимся особым статусом, и продолжал управлять

многочисленными предприятиями своей семьи при номинальном надзоре государства. Однако в конечном счете хунвэйбины добрались до Рона, конфисковали его собственность и подвергли пыткам. Лишь вмешательство его защитника Дэн Сяопина спасло его от длительного срока «перевоспитания» в сельской коммуне.

После того как Дэн укрепил свою власть в конце 1970-х годов, он назначил Рона главой КМТИК. Дэн знал, что для финансирования своего развития Китай отчаянно нуждался в иностранном капитале, и обратился к Рону как одному из немногих китайцев, обладавших необходимыми знаниями и контактами в западном мире. Рон, будучи талантливым и дальновидным бизнесменом, быстро стал наиболее сведущим человеком по поводу всех иностранных инвестиций в Китае. Со временем мы стали с ним близкими друзьями.

Дверь в Китай была распахнута, и «Чейз», уже переступив порог, ждал внутри, как в нее начнут проходить американские компании.

Когда в следующий раз я посетил Китай в мае 1981 года вскоре после ухода из «Чейза», то обнаружил еще больше признаков изменений. Умеренная фракция Политбюро, возглавляемая Дэн Сяопином, отобрала власть у маоистов, придерживавшихся жесткой линии, и начала залечивать раны, нанесенные в ходе десятилетий жесткого правления Мао. Ощущались и проявившиеся открытость и терпимость к иностранным идеям, которых не было во время моих предыдущих визитов.

Мерилом этих изменений была готовность китайского руководства встретиться с делегацией Трехсторонней комиссии[35]. После пленарного заседания Трехсторонней комиссии в Токио наша группа прибыла в Пекин для обсуждения возможностей экономического сотрудничества между Китаем и странами, представленными в Трехсторонней комиссии, с примерно десятком ведущих представителей китайской интеллигенции. Кульминацией нашей поездки была встреча с тремя китайскими вице-премьерами, включая самого Дэна.

Дэн был невысоким человеком с необыкновенно морщинистым лицом. Когда я впервые встретился с ним, ему было 77 лет, но он выглядел значительно старше. На протяжении нашей часовой встречи он безостановочно курил. Было ясно, что именно он держал с своих руках бразды правления. Оба его коллеги, занимавшие в правительстве равное ему положение, постоянно подчеркивали его ведущую роль.

Дэн был готов обсуждать любые вопросы. Он вел разговор на протяжении всей встречи и, казалось, подчеркивал свою

приверженность делу продолжения экономической либерализации.

ПЕЩЕРЫ ДАЦУ

В апреле 1986 года мы с Пегги приехали в Китай еще раз по приглашению моего давнего друга посла Уинстона Лорда и его жены Бетти, автора пользовавшегося широким признанием романа «Весенняя луна», события в котором происходят в Китае в начале XX века.

Перед отъездом из Пекина у меня была возможность встретиться и побеседовать с премьером Чжао Цзыяном, который мне необычайно понравился. Многие считали Чжао естественным преемником Дэн Сяопина после того, как престарелый лидер полностью отойдет от дел. Чжао был полностью привержен процессу изменений и хотел экспериментировать с новыми идеями. Он чувствовал себя свободно, говоря на экономические темы, и откровенно рассказывал о трудностях, с которыми Китай сталкивался, осуществляя свой переход к более рыночноориентированной экономике. Разговаривая с ним, я ощущал психологическую совместимость, которой никогда не было при контактах с другими китайскими руководителями. Чжао обладал утонченностью Чжоу Эньлая и типичным для космополита интересом к остальному миру.

Рон Ирен устроил для нас с Пегги великолепный банкет в одной из гостевых резиденций по соседству с Запретным городом, где Никсон и Киссинджер останавливались в 1972 году. То, что он организовал этот прием там, где обычно принимают глав государств, было указанием на его силу и влияние. Рон вместе с женой также пригласили нас к себе домой - это был тот единственный случай, когда я побывал в частном доме в Китае. Они жили в замечательном старом доме, построенном в традиционном стиле, с несколькими комнатами вокруг большого внутреннего дворика. Нам предложили великолепный традиционный китайский «чай», и Рон рассказал нам о длинной и интересной истории своей семьи. Позже, после того как мы вернулись в Нью-Йорк, Рон прислал мне необычное раскладное деревянное кресло, которым я восхищался в его доме. Эти два дружеских жеста были уникальны среди всего того, что я пережил в Китае, это были те жесты, которые я мог бы ожидать от чиновника высокого ранга в старом императорском Китае, но не от представителя коммунистического правительства.

Когда Рон узнал, что мы отправляемся в Чонкин, чтобы начать оттуда наш путь вниз по реке Янцзы, он сделал предложение, которое превратило наш экзотический отпуск в

глубоко запомнившееся событие. Он рассказал нам о Дацу, основанном восемьсот лет назад буддистском комплексе и центре паломничества в 50 милях к западу от Чонкина, представлявшем собой, по его словам, одно из великих художественных сокровищ Китая. Мы последовали его совету, хотя нам пришлось выехать из отеля в Чонкине в 4 часа утра, чтобы вернуться обратно вовремя к моменту отправления судна.

Автомобильная поездка в Дацу дала нам первые впечатления о сельском Китае - мужчинах и женщинах, сажающих молодые ростки риса вручную на затопленных полях, и огромных водных буйволах, впряженных в однолемешные плуги. Наш автомобиль был единственным современным транспортным средством. Дацу произвел необыкновенное впечатление: буддистские монахи вырезали в известняковых утесах пещеры, где они и жили. На протяжении XII и XIII веков они вырезали в стенах пещер и на поверхности утесов более 50 тыс. статуй Будды и других религиозных фигур. По своему качеству Дацу близок к значительно более старым (от I века до н.э. до VIII века н.э.) и более знаменитым пещерам Аджанта и Эллора в Индии, которые, возможно, как я узнал в ходе визита, состоявшегося много лет спустя, явились источником вдохновения для создания пещер в Дацу.

В мае 1988 года вместе с Международным консультативным комитетом (МКК) «Чейза» я приехал в Пекин на четыре дня. Мы встретились с Чжао Цзыяном, который к этому моменту достиг вершины власти в качестве генерального секретаря китайской Коммунистической партии, премьером Ли Пэном и самим Дэном, который в возрасте 84 лет по-прежнему продолжал оставаться у власти как руководитель Красной Армии. Уинстон Лорд сказал, что не может припомнить никакой другой негосударственной делегации, которую три высших руководителя страны принимали бы в один и тот же день.

Во время своих предыдущих поездок я встречался с китайскими официальными лицами в Большом народном дворце или их кабинетах. В этот раз наши встречи проходили в Цзыгуанге - Зале пурпурного сияния в Чжуннанхае, эксклюзивном анклаве рядом с Запретным городом, где жили высшие руководители Коммунистической партии после их прихода к власти в конце 1940-х годов. Район был изысканным: традиционные китайские дома располагались на хорошо ухоженных участках вокруг двух красивых озер.

Дэн выглядел еще более маленьким и хрупким, однако в интеллектуальном отношении столь же острым, как всегда. Он сказал, что наполовину отошел от дел, поскольку хотел бы

уступить место более молодым руководителям. Он с удовольствием отметил, что членом МКК был Генри Киссинджер, с которым он неоднократно встречался, и положительно высказался по поводу встречи, которую провел с моей Трехсторонней комиссией семью годами раньше.

Дэн с гордостью говорил о прогрессе, достигнутом Китаем за предыдущее десятилетие, и сказал, что как Чжао, так и Ли привержены идее интенсивного проведения программы экономических реформ в жизнь. Однако Дэн также дал откровенную оценку текущей ситуации в Китае. Его страна была слабой в экономическом отношении, испытывала затруднения из-за низкого уровня развития технологий и сталкивалась с проблемами по причине постоянно растущей численности населения. Решение заключалось в экономическом росте и кампании по ограничению роста населения. Китай также нуждался в иностранных инвестициях и в привнесении современной технологии. Дэн выражал оптимизм в отношении того, что это произойдет, и считал, что к концу века Китай достигнет серьезного прогресса в реализации этих целей.

Размышляя на более общие темы, Дэн говорил о своем видении мира. Как он представлял, XXI век должен был быть «веком Азии» и постепенно должна была набирать силу Латинская Америка. Ему также виделось время, когда одним из мировых лидеров станет Африка. Вследствие этого ему казалось, что звезды Европы и Соединенных Штатов станут менее яркими на небосклоне, хотя он знал, что Китай в течение определенного времени будет продолжать зависеть от западного мира в плане технологий и капитала.

Завершая встречу, он сказал, что у Китая нет другого выбора, кроме проведения реформ и улучшения отношений с развитыми странами мира. Он призывал своих преемников быстро двигаться вперед. Дэн признавал, что будут совершаться ошибки, однако считал, что это не должно тормозить усилия по проведению реформ. «Китай не должен бояться делать ошибки, — сказал он, - но должен избегать их повторения». Дэн указал, и, как впоследствии оказалось, это было недобрым предзнаменованием, что если будет сделано слишком много ошибок, он без колебаний проявит власть и произведет изменения в руководстве страны.

Пророчество Дэна оказалось трагическим. Год спустя, когда на площади Тяньаньмэнь шли демонстрации, Дэн послал танки, чтобы сокрушить диссидентов. Этот постыдный акт скомпрометировал его место в истории, однако он не должен заслонять ведущую роль Дэна в разрыве с непосредственным прошлым Китая. Следует помнить, что именно Дэн

санкционировал демонтаж неэффективной системы сельскохозяйственных коммун Китая, открыл страну для иностранной торговли и инвестиций и начал проводить, правда робко и медленно, процесс политической децентрализации и демократизации.

В начале XXI века Китай стал гораздо более открытым и терпимым обществом по сравнению с тем, которое я наблюдал почти три десятилетия назад.

ГЛАВА 19

В ПОИСКАХ «БАЛАНСА» НА БЛИЖНЕМ ВОСТОКЕ

Именно на Ближнем Востоке, как нигде еще, тесные связи между моей семьей и нефтяной промышленностью носили очень сложный характер, и именно там эти связи и мою семью так легко было выставить в ложном свете. Что же касается участия «Чейза» в делах этого региона, то оно было продолжением его тесных и долгих связей с крупными нефтяными компаниями США.

Банк издавна занимался финансированием американской нефтяной промышленности, и по мере того, как в Латинской Америке, на Дальнем Востоке и на Ближнем Востоке открывали новые месторождения нефти, «Чейз» обеспечивал финансовые гарантии поставок сырой нефти и очищенных нефтепродуктов по всему миру. В середине 1930-х годов нефть стала занимать столь центральное место в вопросе о прибыльности «Чейза», что Уинтроп Олдрич создал специальный Нефтяной отдел, вскоре получивший репутацию лучшего отдела банка. В 1947 году в качестве одной из составных частей своей международной стратегии Уинтроп открыл отделение «Чейза» в финансовом центре Ближнего Востока - Бейруте. Однако с самого начала мы столкнулись там с трудностями. Основной проблемой было доминирование в этом регионе крупных британских и французских иностранных банков, но на самом деле мы просто не выделили достаточно ресурсов. Один-единственный сотрудник Джеймс Мэйджор из Иностранного отдела «Чейза» в Нью-Йорке должен был обеспечивать работу во всех странах Ближнего Востока, помимо Ливана. Он ездил туда раз в год для встреч с нашими корреспондентскими структурами и другими клиентами, что, наверное, было недостаточно для развития серьезного нового бизнеса.

В 1953 году Джим попросил меня сопровождать его в такой поездке, хотя я к тому времени в основном сосредоточил внимание на вопросах деятельности внутри страны. Эта поездка открыла глаза на многое. Как саудовцы так и члены семьи аль-Сабах — правителей Кувейта — сохранили важные черты своего бедуинского наследия. Это были мужественные, проницательные и отважные люди, которые не обладали серьезным знанием западной культуры или современного мира. Столица Саудовской Аравии Эр-Рияд была окружена высокой стеной с бойницами, и высокие деревянные ворота каждую ночь запирали, чтобы никто

не мог войти в город. Женщины в чадрах, муэдзины, призывающие правоверных к молитве с высоких минаретов, и воины пустыни в длинных одеждах с кривыми украшенными орнаментом кинжалами на поясах представлялись для западного посетителя цветистой мозаикой, относящейся к времени, которое, казалось, давно ушло. Как бы для того, чтобы держать современный мир на дистанции, посольства зарубежных стран должны были располагаться в городе Джидда на Красном море, на расстоянии более 500 миль от столицы.

В 1950 году Уинтроп Олдрич убедил короля Ибн-Сауда разрешить нам открыть отделение в Джидде. Однако дальнейшая поддержка была неудовлетворительной, и саудовские чиновники отказались утвердить просьбу. Хотя мы поддерживали серьезные депозитарные отношения с Валютным агентством Саудовской Аравии (SAMA), их центральным банком, и рядом частных саудовских банков, а также были личным банком для нескольких членов саудовской королевской семьи, нам нужно было непосредственное присутствие в стране.

В отличие от нас «Сити-бэнк» использовал более агрессивный подход и добился получения разрешения на открытие отделения в 1955 году. Когда добыча нефти в Саудовской Аравии в последующие годы возросла, это дало ему огромное преимущество.

Признавая слабость наших позиций, я включил Ближний Восток в свои планы по международному расширению после того, как стал одним их двух главных исполнительных директоров банка в 1961 году. Во время нашей кругосветной поездки в феврале и марте 1962 года, в которой меня сопровождала Пегги, я имел контакты с политическими лидерами и банкирами в Ливане, Кувейте, Саудовской Аравии, Бахрейне и Иране.

Везде, куда бы мы ни приезжали на Ближнем Востоке, я видел признаки перемен. Растущий поток средств от продажи нефти приносил средства, необходимые для строительства новых дорог, аэропортов, предприятий по опреснению воды и огромных жилищных комплексов; правительства стран всего региона подписывали с американскими и европейскими компаниями контракты на выполнение этих работ.

Мне хотелось обеспечить большую заметность и эффективность работы «Чейза», однако мы стартовали с опозданием и повсеместно встречались с серьезными препятствиями. Жесткие юридические ограничения запрещали прямое создание отделений иностранных банков почти во всех нефтедобывающих странах региона Персидского залива. А придерживавшиеся жесткой линии социалистические

правительства в Египте, Ираке, Сирии и Ливии вообще занимали активно враждебную позицию по отношению к иностранным инвестициям и иностранным банкам. Хотя возможность работы с правительствами этих стран существовала, это было нелегкой задачей, и вскоре мы прекратили с ними отношения, за исключением правительства Египта.

Однако именно конфликт между арабами и израильтянами являлся самым крупным препятствием и самой большой потенциальной опасностью для «Чейза» в регионе в целом, особенно в связи с нашей решимостью поддерживать отношения с обеими сторонами. И я неизбежно оказался вовлеченным в сложную политику этого региона будучи как агентом, выступающим за изменения, так и объектом противоречий.

«ЧЕЙЗ» И ИЗРАИЛЬ

Даже во время моей поездки в 1953 году враждебность между арабами и Израилем представляла собой непреодолимую реальность. Лидеры «прифронтовых» арабских стран - Сирии, Ирана, Иордании, Ирака и Египта - отказывались признавать Израиль и обещали «сбросить сионистов в море». Хотя конфликт 1947-1948 годов обеспечил выживание Израиля, он также привел к появлению четверти миллиона палестинских арабских беженцев, большинство из которых влачило жалкое существование в лагерях под эгидой Ближневосточного агентства ООН для помощи палестинским беженцам и организации работ (UNRWA): в Ливане, на западном берегу реки Иордан и в принадлежащей Египту полосе Газа. Мы с Пегги посетили два таких лагеря в южном Ливане в 1962 году, и на нас произвели тягостное впечатление ужасные условия, в которых жили беженцы, при отсутствии практически каких-либо перспектив на то, что положение улучшится.

С другой стороны, еврейский народ после ужасов гитлеровского Холокоста имел теперь свое государство. Евреи оказывали мощное моральное влияние на сознание мира, причем оно имело особенно сильный резонанс в Соединенных Штатах. Активная позиция Америки, начавшаяся с твердой поддержки создания Израильского государства в 1948 году президентом Гарри С. Трумэном, с ходом лет постепенно укреплялась и расширялась. Является ужасной трагедией, что справедливое разделение земли между палестинцами и израильтянами не было достигнуто в наиболее подходящий для этого момент, то есть в 1948 году. Печально, что из-за неспособности решить указанную проблему, мир до сих пор вынужден сталкиваться с последствиями этого.

Вначале деловые отношения «Чейза» с Израилем носили весьма ограниченный характер. Мы имели корреспондентские отношения с центральным банком Израиля и с небольшим числом частных банков, однако объем деловой активности был ограниченным, главным образом из-за того, что социалисты, доминировавшие в правительстве Израиля на протяжении почти 30 лет, не относились к иностранным банкам особенно положительно. Однако один из финансовых контактов имел огромное значение как для «Чейза», так и для Израиля. В 1951 году правительство Израиля избрало «Чейз» в качестве американского финансового агента для израильских облигаций.

Продажа этих облигаций обеспечивала огромный приток средств, что было существенно важным для экономического развития Израиля. «Чейз» занимался выплатой процентов по этим облигациям и предоставлял за плату также другие услуги по управлению; это направление работы оказалось весьма прибыльным и укрепило наши отношения с еврейскими организациями в Соединенных Штатах.

Деловые отношения «Чейза» с Израилем, многочисленными правительствами арабских стран и крупными нефтяными компаниями значительно выросли в 1960-е годы. Мы пытались решить трудную задачу сохранения коммерческого нейтралитета в этом регионе, однако время от времени слышали из арабского мира жалобы, что мы вносим вклад в благосостояние сионистского государства и нам следует воздерживаться от этого.

БОЙКОТ

В мае 1964 года «Чейз» получил письмо от управляющего SAMA Анвара Али. Это письмо было достаточно резким и конкретным:

«Генеральный комиссар отдела Арабской лиги по бойкоту Израиля получил от некоторых банков информацию, что ваш банк является штаб-квартирой по поддержке продажи израильских облигаций во всех странах мира, что ваш банк является финансовым агентом по распространению израильских облигаций и что он осуществляет все технические услуги, требуемые для выпуска таких облигаций. Ваш банк также отвечает за назначение иностранных банков, которые работают в качестве ваших корреспондентских банков с такими облигациями в зарубежных странах.

Далее имеются сведения, что ваш банк предоставил компании «Эль Аль Израильские авиалинии» кредит на покупку требующихся ей самолетов и запасных частей; таким образом, вы явно поддерживаете израильскую экономику. Следствием вышеназванных двух акций будет распространение действия двух принципов бойкота Израиля, причем применение каждого из них приведет к прекращению отношений с вами.

Я хотел бы выразить искреннюю надежду, что «Чейз Манхэттен бэнк» в связи с его серьезными отношениями с нами и с другими арабскими странами обеспечит максимальное сотрудничество, чтобы избежать любых акций, которые могут расцениваться как ставящие под угрозу существующие благоприятные отношения с нашей группой стран».

Несколько недель спустя тринадцать стран Арабской лиги проголосовали за то, чтобы «запретить деловые отношения с «Чейзом» начиная с 1 января 1965 г.». Анвар Али проинформировал нас: «Запрета можно избежать, если ваш банк прекратит свою деятельность в качестве финансового агента в отношении израильских кредитных облигаций, все операции с этими облигациями и обязуется в будущем не предоставлять никаких других кредитов физическим лицам или организациям в Израиле».

Если бы арабские государства реализовали эту угрозу, нам пришлось бы закрыть наше Бейрутское отделение, и примерно 250 млн. долл. в форме депозитов (главным образом, от SAMA) были бы сняты со счетов. Дополнительно ухудшало ситуацию то обстоятельство, что компания «АРАМКО» - арабско-американская

нефтяная компания - консорциум, состоящий из «Стандард ойл Нью-Джерси», компаний «Мобил», «Шеврон» и «Тексако», обладавших исключительными правами на разработку запасов нефти в Саудовской Аравии, проинформировали нас о том, что если не будет найдено приемлемое решение, они также будут вынуждены приостановить с нами деловые отношения. Перед «Чейзом» стояла перспектива потери десятков миллионов долларов в форме депозитов и прибыли.

К счастью, этот наихудший сценарий никогда не реализовался. Как Саудовская Аравия, так и Египет вняли тому аргументу, что, выступая в качестве банкира для Израиля, мы действовали лишь в качестве нейтрального и аполитичного международного банка. В конце концов, эти две влиятельные страны не согласились с экономическими последствиями, которые бойкот вызвал бы у них самих. Кроме того, правительство США энергично выступило в нашу защиту, и угроза общего бойкота со стороны арабских стран улеглась.

В это напряженное и тревожное время я получил важный урок. Если «Чейз» хотел выжить в будущих кризисах, мне было нужно создавать лучшие отношения с лидерами арабского мира.

НАСЕР

В 1960-х годах тому, кто хотел иметь возможность влиять на политику арабского мира, было нужно иметь контакт с Гамаль Абдель Насером. Хотя многие в Соединенных Штатах считали его опасным смутьяном, в арабском мире Насер был уважаемой и харизматической фигурой, пророком новой арабской нации, отказывавшейся идти на компромисс с «западными империалистами». Насер укрепил свое положение во время Суэцкого кризиса 1956 года, сначала национализировав канал, а затем выдержав британско-французско-израильское вторжение, цель которого заключалась в том, чтобы свергнуть его.

Из Суэцкого кризиса Насер вышел героем. Он укрепил власть в Египте и затем пошел дальше в качестве лидера радикальных сил, выступающих за модернизацию в арабском мире. Миллионы арабов слушали еженедельные выступления Насера по радио, транслировавшиеся станцией «Радио Каир», в которых он горячо проповедовал свое яркое, хотя и несколько расплывчатое виденье панарабской социалистической утопии и нападал на традиционные режимы стран района Персидского залива.

Юджин Блэк, ставший членом совета «Чейза» в начале 1960-х годов, полагал, что англо-американский отказ финансировать строительство Асуанской высотной плотины во время Суэцкого кризиса был катастрофическим решением, ввергшим упрямого Насера в объятия Советского Союза. Джин считал, что Насер был гораздо более гибкой и менее враждебной по отношению к Западу личностью, чем следовало из его публичных выступлений. Он считал, что контакты с западными бизнесменами помогли бы убедить Насера занять более умеренную позицию и в период, непосредственно последовавший за угрозой арабского бойкота, рекомендовал мне встретиться с ним.

Джин организовал мою первую встречу с Насером в декабре 1965 года - мы встретились в скромно обставленном кабинете в небольшом, маловыразительном здании неподалеку от Каирского аэропорта. Все возможное пространство на его столе и окружающих столиках и книжных полках заполняли фотографии Насера с лидерами зарубежных правительств. Среди них были подписанные фотографии Никиты Хрущева, Чжоу Эньлая, Джавахарлала Неру и Иосифа Броз Тито; последние два, наряду с Насером, были лидерами Движения неприсоединения. Большинство остальных были руководителями стран «третьего мира» или, по крайней мере, социалистических стран. Я не

припоминаю, чтобы там была фотография кого-нибудь из лидеров стран Западной Европы или хотя бы одна - кого-то из Соединенных Штатов.

Насер откровенно обсудил со мной ситуацию на Среднем Востоке - в ходе этой дискуссии он страстно осуждал безусловную поддержку Израиля Соединенными Штатами. Несмотря на его явное недовольство политикой США, он сказал, что приветствовал бы поддержание контактов со мной через посла Египта в Вашингтоне. Я сообщил об этом в Государственный департамент, однако администрация Джонсона была занята расширением войны во Вьетнаме и не хотела или не могла рассмотреть вопрос о проведении более сбалансированной политики на Ближнем Востоке. У меня было ощущение, что в Вашингтоне надеялись, что ситуация на Ближнем Востоке не выйдет из-под контроля, пока там занимаются более неотложными вопросами. Это, конечно, было ошибкой.

ПОСЛЕДСТВИЯ ВОЙНЫ

Ситуация на Ближнем Востоке ухудшилась после Шестидневной войны 1967 года. Решительный превентивный удар Израиля разбил вооруженные силы арабских стран, которые практически даже не успели выйти из казарм. Израильская армия захватила у Египта Синайский полуостров и полосу Газа, у Сирии -Голанские высоты, а у Иордании - Восточный Иерусалим и весь западный берег реки Иордан. Арабские лидеры, хваставшиеся в течение многих лет, что уничтожат Израиль, были унижены, и их реакция была острой и немедленной. Они рассматривали поставки нами военных материалов Израилю во время активных военных действий в качестве враждебного акта и немедленно разорвали дипломатические отношения с Соединенными Штатами.

Вскоре после завершения боев Шарль Малик, бывший министр иностранных дел Ливана и бывший председатель Генеральной Ассамблеи ООН, пришел ко мне в «Чейз». Малик был человеком кристальной честности и пользовался моим огромным уважением. Он рассказал, что арабы весьма рассержены на Соединенные Штаты, поскольку мы согласились на оккупацию арабских земель Израилем и нас не беспокоит судьба появившихся в результате войны сотен тысяч новых палестинских беженцев. Малик сказал, что американцы утверждают, что испытывают глубокие гуманитарные симпатии, однако большинство арабов воспринимает нас так, как будто нас заботит только Израиль.

Визит Малика заставил меня подумать о том, как война повлияла на тех, кто живет на Ближнем Востоке, в частности на беженцев. Я позвонил Джеймсу Линену, издателю журнала «Тайм», и Артуру К. Уотсону, который управлял компанией «ГВМ уорлд трейд корпорэйшн», а также был председателем Международной торговой палаты, и рассказал им о визите Малика. Они согласились, что необходимо что-то предпринять, чтобы показать, что Соединенные Штаты испытывают озабоченность и симпатию по отношению к новым палестинским беженцам.

Поскольку руки у правительства США были связаны из-за разрыва дипломатических отношений, нам нужно было действовать самим. Мы создали организацию под названием НИИД[36] (NEED - Near East Emergency Donations - Срочные пожертвования для Ближнего Востока) и убедили бывшего

президента Эйзенхауэра стать ее почетным председателем. Мы также заручились поддержкой ряда видных еврейских лидеров, включая председателя компании «Сигрэмс» Эдгара Бронфмана, чтобы продемонстрировать, что наша поддержка имеет широкую основу и не носит идеологического характера.

На протяжении немногим более четырех месяцев мы собрали почти 8 млн. долл., большая часть поступила от крупных американских нефтяных компаний. Я пожертвовал 250 тыс. долл., и такой же вклад сделал Фонд братьев Рокфеллеров от имени других членов нашей семьи. Мы передали эти средства с целью их распределения Агентству для палестинских беженцев при ООН (UNRWA).

В начале следующего года я посетил три лагеря беженцев в Иордании, чтобы лично увидеть, какие там были условия. Один из лагерей, производивший жалкое впечатление, находился на невыразительных безлесных склонах над долиной реки Иордан. Когда я прилетел на вертолете из Аммана, была середина зимы, с севера дул холодный жесткий ветер. Таял снег и земля превращалась в грязь. Постоянных строений не было, были лишь палатки без пола, стоявшие в море грязи. В лагере при отсутствии достаточных санитарных условий и водопровода жили более 1 тыс. человек, продуктов питания едва хватало. Я живо помню маленькую девочку, сидевшую на ярком солнце в белой кофте с башлыком. Когда мимо нее проходила толпа, девочка не сделала ни одного движения. Все эти люди жили, видя свои бывшие деревни на Западном берегу, в которые им не было позволено вернуться, и они испытывали чувство безнадежности и раздражения.

Именно эти раздражение и отчаяние беженцев оказались наиболее устойчивым наследием Шестидневной войны. Эти эмоции были горючим материалом для радикализации палестинцев и появления Ясира Арафата с его Организацией освобождения Палестины (ООП). До войны проблема беженцев была еще потенциально решаемой; после войны ООП появилась как отдельная и динамичная политическая сила с четкими целями -одной из них было создание независимого Палестинского государства. Арафат и его сторонники более не удовлетворялись тем, что Египет и другие арабские страны боролись от лица палестинцев или, как им казалось, предавали их в те моменты, когда это было выгодно. В уравнение, отражавшее положение в регионе, был привнесен дополнительный элемент неустойчивости, делавший разрешение арабо-израильского конфликта еще более трудной задачей.

Несколькими днями спустя после посещения лагеря беженцев

мы оказались в Бейруте. Там была организована церемония, на которой я должен был передать чек от организации НИИД на сумму в 1 млн. долл. Яну Майклмору, генеральному комиссару UNRWA. Все еще взволнованный теми сценами, которые видел, я отложил в сторону свои заранее подготовленные заметки для выступления и сказал:

«Когда группа частных американских граждан создала организацию НИИД для предоставления чрезвычайных фондов, чтобы помочь беженцам, мы лишь отчасти знали характер, масштабы и напряженность этой проблемы. Теперь некоторые из нас увидели это лично, и мы осознаем что речь идет не только о гуманитарном кризисе, но также и о срочности поиска решения проблемы. Беженцы, некоторые из которых стали беженцами второй раз за 20 лет, оказались жертвами политических условий, которые им неподвластны. Их судьба представляет собой упрек миру, который не способен найти и реализовать справедливое решение их проблемы. Я убежден, что пока эта проблема не будет решена, мир не скоро придет на Ближний Восток».

Хотя организация НИИД сама по себе могла сделать лишь немного для облегчения огромных лишений беженцев, ее действия, по крайней мере, показали, что в Америке были граждане, которые хотели помочь. Мы также направили арабским лидерам и американским политикам послание о неотложной необходимости нахождения баланса между всеми конфликтующими интересами в этом регионе, пока ситуация не ухудшилась далее. Печально, что через четыре десятилетия такая сбалансированная политика по-прежнему остается за пределами наших возможностей.

ПОИСК БАЛАНСА

Новые политические условия, создавшиеся после войны 1967 года, заставили меня начать поддерживать регулярные контакты с арабскими лидерами. Однако это стало более трудной задачей, поскольку целый ряд стран разорвал дипломатические отношения с Соединенными Штатами, а уровень их враждебности по отношению к Западу резко возрос. Поскольку большинство политических лидеров арабских стран не могло или не хотело приезжать в Соединенные Штаты, я стал совершать поездки на Ближний Восток гораздо чаще, нередко два раза в год.

Джин Блэк, служивший финансовым советником у эмира Кувейта, советовал мне улучшать личные отношения с лидерами этих арабских стран. Он указывал, что если они будут уважать меня и будут ощущать доверие к моей непредвзятости, снизится вероятность того, что они попытаются наказать «Чейз» за наши отношения с Израилем. Хорошим примером была помощь организации НИИД палестинским беженцам, в результате этого шага доверие, которым я пользовался со стороны короля Иордании Хусейна и других лидеров, сильно возросло.

Поскольку я был одним из относительно немногих американцев, имевших доступ к высшим руководителям данного региона, то скоро оказался в роли дипломатического челнока. Перед каждой из моих поездок в конце 1960-х и на протяжении 1970-х годов я обращался к представителям правительства США, чтобы ознакомиться с изменениями в отношении политики США на Ближнем Востоке. Я встречался с этими же представителями по возвращении, чтобы проинформировать их о том, что увидел и услышал.

ПОСЛАНИЕ НАСЕРА

Осенью 1969 года, незадолго до того, как я собрался в поездку на Ближний Восток по делам банка, ко мне в «Чейз» зашел посол Египта при ООН. Он сказал, что Насер просил передать мне, что у него не было никаких «содержательных контактов» с Соединенными Штатами и он надеялся, что я смогу увидеться с ним, когда буду находиться в регионе.

Я расценил просьбу Насера как потенциально важное начало. Дипломатические отношения между Соединенными Штатами и Египтом все еще не были восстановлены, а попытки привести израильтян и арабов к столу переговоров были безуспешными. Я решил слетать в Вашингтон и изложить дело Генри Киссинджеру, который был советником Никсона по национальной безопасности. Считал, что перед тем, как отвечу Насеру, было важно получить одобрение администрации на такую встречу.

Я не испытывал оптимизма по поводу приема, на который мог рассчитывать от администрации Никсона. Никсон был твердым сторонником Израиля и на протяжении президентской кампании 1968 года настаивал на том, что «баланс сил на Ближнем Востоке должен быть изменен в пользу Израиля», он дал обещание поддерживать «политику, которая даст Израилю технологический военный резерв, позволяющий более чем компенсировать численное превосходство враждебных Израилю соседних государств».

Однако став президентом, Никсон действовал с большей осторожностью. Столкнувшись с необходимостью полного пересмотра внешней политики США, Никсон и Киссинджер начали формулировать концепции, которые можно было бы использовать, чтобы придать новую форму роли Америки в мире - разрядка с Советским Союзом, открытая политика в отношении Китая и «доктрина Никсона», которая призывала малые государства взять на себя часть усилий по обороне от коммунистической экспансии и подрывной деятельности в их регионах. Как Никсон, так и Киссинджер являлись реалистами и были привержены идее объективной, почти безжалостной переоценки стоящих перед Америкой целей, а также средств, необходимых для их достижения. Вскоре после прихода администрации Никсона к власти, когда начался процесс вьетнамизации войны в Индокитае, был начат широкомасштабный пересмотр внешней политики США, включая и политику в отношении Ближнего Востока. В результате, моя

встреча с Генри Киссинджером оказалась своевременной.

Генри и я провели довольно подробную беседу относительно просьбы Насера. Генри признал, что он мало знал об этом регионе, однако согласился, что встреча с Насером могла быть полезной. Через несколько дней Генри позвонил мне и сказал, что как Белый дом, так и Государственный департамент «считали, что для нашего правительства было бы конструктивно», если бы я поддерживал «какой-то диалог» с Насером. Он также попросил меня проинформировать президента Никсона о моем возвращении.

Получив зеленый свет от Генри, я изменил план своего визита с тем, чтобы сделать короткую остановку в Каире. Встретился с Насером в его каирском доме. Он выглядел старым и усталым, едва оправившимся от сердечного приступа, перенесенного несколькими месяцами ранее. Войдя в комнату, я обратил внимание на то, что среди его коллекции фотографий лидеров социалистических стран и марксистских революционеров стояла подписанная фотография Линдона Джонсона.

Я сказал Насеру, что после своего возвращения увижу президента Никсона и буду рад передать ему любую информацию, которую Насер захотел бы передать. Поэтому Насер сразу согласился, чтобы я вел заметки по ходу беседы.

Как и во время нашей предыдущей встречи, Насер настаивал на том, что реальным препятствием для мира на Ближнем Востоке был отказ Израиля выполнить резолюцию 242 ООН, требовавшую возвращения к границам, существовавшим до войны 1967 года, как условие для начала переговоров по общему мирному соглашению. Насер говорил об этом и ранее, и я начал думать, не приехал ли я в Каир лишь для того, чтобы выслушать его очередную проповедь. Но затем он переключил передачу. Доверительным тоном сказал, что хотя резолюция 242 должна представлять собой общие рамочные условия для мира, он готов поддержать некоторое выправление границ, а также демилитаризацию принадлежавших Сирии Голанских высот, которые Израиль рассматривал в качестве серьезной угрозы для своей безопасности. Взамен все арабские страны признали бы право Израиля на существование. Это было серьезным изменением позиции Насера. Его готовность признать право Израиля на существование и вести переговоры по другим вопросам могла позволить достичь регионального мирного соглашения.

Я задал вопрос о том, что заставило Насера изменить свою точку зрения. Он ответил, что для этого имелся ряд причин. Он был обеспокоен растущим радикализмом и нестабильностью в

регионе. «Федаины [палестинцы] становятся сильнее с каждым днем. Еще год назад король Хусейн мог контролировать ситуацию в своей стране, однако сегодня это не так - федаины стали слишком сильны. Способность Египта осуществлять какой-то контроль над ними также может оказаться недолговечной. Израиль придерживается точки зрения, что чем больше откладывать мирное урегулирование, тем больше шансов на то, что его [Насера] правительство падет и израильтяне смогут иметь дело с более гибким человеком».

Насер считал, что на самом деле ситуация была обратной.

«Продление конфликта ослабило консервативные правительства. Примером является смена правительств в Судане и Ливии. В Саудовской Аравии попытка переворота была подавлена с помощью ЦРУ, однако последнее слово там еще не сказано».

Насер также был обеспокоен положением у себя в стране. Он был разочарован и недоволен полной зависимостью Египта от Советского Союза в отношении военной и экономической помощи. Сказал, что в результате потери большей части военного потенциала Египта в войне 1967 года помощь русских стала единственной альтернативой для воссоздания армии и военно-воздушных сил. С нотой сожаления добавил: «До 1967 года мы были свободной страной, теперь мы таковой не являемся. Пока последствия войны не улеглись, нам придется зависеть от Советов».

Суть доводов Насера заключалась в том, что ситуация станет хуже, если движение к прочному миру не начать немедленно. Чтобы это произошло, Соединенные Штаты должны оказать давление на израильтян с целью убедить правительства арабских стран в своей доброй воле.

Я сказал Насеру, что доложу обо всем этом президенту Никсону по возвращении. Это была моя последняя встреча с Насером. Президент Египта умер от сердечного приступа в следующем году.

ПРЕДОСТЕРЕЖЕНИЕ КОРОЛЯ ФЕЙСАЛА

Затем я полетел в Эр-Рияд на встречу с королем Фейсалом. Соперничество между Саудовской Аравией и Египтом разделяло арабский мир в течение длительного времени. Две эти страны олицетворяли различные политические и экономические тенденции региона. Насер отражал панарабское видение и социалистические идеалы первого поколения арабов-реформаторов. Саудовцы, опираясь на свои огромные нефтяные богатства, прочно придерживались институтов и верований традиционного исламского мира. Хотя саудовцы оставались твердыми союзниками Америки, они подвергались огромному давлению со стороны остального арабского мира в плане необходимости демонстрации своей солидарности с палестинцами и независимости от Соединенных Штатов.

В результате саудовцы взяли на себя ведущую роль в делах Организации стран -экспортеров нефти (ОПЕК) и начали откровенно говорить об использовании своей огромной экономической мощи для разрешения конфликта на Ближнем Востоке, Фейсал был наследным монархом, прочно державшим в своих руках бразды правления. Будучи одним из более 50 сыновей великого воина пустыни Ибн Сауда, создавшего Саудовскую Аравию как страну, Фейсал стал королем в 1964 году после дворцового переворота, в результате которого он сверг своего оказавшегося неудачником сводного брата. Значительная часть власти Фейсала была связана с той религиозной ролью, которую он играл внутри ислама. Его официальным титулом было «Хранитель двух святых мечетей», он был верующим мусульманином и строго соблюдал все заповеди своей веры.

Двор аль-Саудов рассматривал свою страну в качестве семейного экономического предприятия, и главной обязанностью Фейсала было управление большой и раздробленной королевской семьей. Чтобы поддерживать их в лояльном и удовлетворенном состоянии, Фейсал распределял первые 20% поступлений за нефть среди примерно 600 членов своей семьи, остающейся частью распоряжалось правительство. Денег было более чем достаточно. В 1969 году, когда цена нефти составляла 2 долл. за баррель, Фейсал распределял среди родственников почти 1 млрд. долл. в год; это количество возросло почти до 24 млрд. к началу 1980-х годов. Однако даже этого было недостаточно, чтобы поддерживать в семье мир; Фейсал погиб в 1975 году от руки племянника с расстроенной психикой.

Фейсал тепло приветствовал меня по прибытии. Мы обменялись подарками, и он напомнил мне об обеде, который я устроил для него в 1966 году в Покантико во время его государственного визита в Соединенные Штаты. Я сказал ему о том, что хотел бы услышать о его взглядах на существующую в регионе ситуацию и что доложу о них непосредственно президенту Никсону по возвращении в Соединенные Штаты.

Фейсал даже еще более, чем Насер, подчеркивал разрушительные последствия ближневосточной политики США. Его мнения характеризовались негибкостью, и формулировки были категоричными, а его темные пронизывающие глаза, казалось, сверлили меня. Вот что содержится в заметках, сделанных мной во время этой встречи:

«Фейсал считает, что наша политика на Ближнем Востоке диктуется американскими сионистами и является полностью произраильской. Эта политика отталкивает от нас все больше и больше арабских стран. Он убежден, что именно эта политика дала Советам растущий плацдарм на Ближнем Востоке. Он считает, что мы фактически помогаем радикальным элементам разных стран свергать более консервативные режимы... Фейсал убежден, что США непрерывно теряют друзей и влияние на Ближнем Востоке. Сейчас нашими единственными друзьями являются Саудовская Аравия, Кувейт, Иордания, Ливан, Тунис и Марокко. Если война с Израилем продолжится, то мы скоро не будем иметь друзей вообще».

Взгляды Фейсала в отношении Израиля были, откровенно говоря, довольно странными:

«Фейсал считает, что все неприятности на Ближнем Востоке проистекают от сионизма и Израиля. Он говорит, что большинство евреев Израиля приехало из России, что коммунизм является продуктом сионизма, что израильтяне являются безбожным народом, что Израиль представляет собой социалистическое государство, которое лишь прикидывается, что дружит с Соединенными Штатами, и что Израиль и Советы имеют тайную договоренность о том, что весь арабский мир должен попасть в руки коммунистов».

Фейсал отклонил мою попытку возразить ему. Однако Фейсал также сказал, что не испытывает желания «сбросить Израиль в море». Это было тем элементом гибкости в позиции главы Саудовской Аравии, которого не имелось раньше.

Расставаясь с Фейсалом, я напомнил ему о том, что доложу о существе нашей беседы президенту Никсону. Король ответил мне, сказав, что бывший губернатор Пенсильвании Уильям Скрэнтон сделал ему аналогичное предложение годом раньше и затем

публично выступил в поддержку более сбалансированной ближневосточной политики США. Фейсал заметил, что общественные протесты в ответ на эту позицию фактически положили конец политической карьере Скрэнтона. Он выразил надежду, что меня не постигнет такая же судьба.

ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ ПРЕЗИДЕНТА

Я вернулся в Нью-Йорк глубоко обеспокоенный тем, что узнал. Высказывания как Насера, так и Фейсала звучали ясно и однозначно. Они воспринимали политику США по отношению к арабам как активно враждебную по тону и по существу. Считали проникновение Советов в данный регион прямым следствием этой политики и полагали, что ее продолжение может оказать отрицательный эффект на мировую торговлю нефтью. С другой стороны, они оба обнаруживали признаки желания пойти на компромисс и переговоры, если Соединенные Штаты изменят свою позицию безусловной поддержки Израиля. Я считал, что именно эту информацию был обязан довести до сведения президента Никсона.

Через несколько дней после возвращения с Ближнего Востока я встретился с Генри Киссинджером в Вашингтоне и проинформировал его о существе своих бесед. Генри ответил мне, что администрация серьезно продвинулась в пересмотре своей ближневосточной политики и собиралась объявить о более сбалансированной позиции в ближайшем будущем с целью привести Израиль за стол переговоров. Он считал, что президенту Никсону было бы полезно услышать о моей оценке непосредственно от меня.

Месяц спустя я. был приглашен в Белый дом, однако с удивлением увидел, что во встрече в Овальном кабинете также должны были участвовать Джек МакКлой, председатель компании «Стандард ойл» Кеннет Джемисон, председатель компании «Мобил» Роли Уорнер, председатель компании «Амоко» Джон Суиринген и бывший министр финансов Роберт Андерсон, у которого появились широкие и имеющие несколько неоднозначный характер деловые интересы на Ближнем Востоке. Я рассчитывал на узкую встречу, которая позволила бы мне откровенно доложить обо всем, что я узнал от Фейсала и Насера, однако оказался в составе довольно большой группы, занимавшейся главным образом нефтью, что придало встрече совершенно иной оттенок по сравнению с тем, что я бы предпочел.

На этой встрече, происходившей 9 декабря, каждый из нас поделился своими опасениями в отношении ситуации на Ближнем Востоке и надеждами на более сбалансированную политику США. Джек МакКлой и другие выразили тревогу по поводу давления, которое радикальные режимы в Ливии, Алжире

и Ираке оказывали на нефтяные компании, и по поводу того, что Советский Союз мог усилить свое влияние в этом регионе и ограничить доступ Соединенных Штатов к его ресурсам. Хотя я разделял взгляды своих коллег, но был в большей степени заинтересован в том, чтобы указать на предложения, сделанные нам как Насером, так и Фейсалом в качестве законного пути к разрешению кризиса, и на то, что для Соединенных Штатов было важно дать на это позитивный ответ.

Никсон сказал, что он был согласен с нашими опасениями, и показал текст речи, которую государственный секретарь Уильям Роджерс должен был произнести вечером этого же дня, в которой формулировались предложения США по поводу ближневосточного урегулирования. После месяцев закулисных переговоров с русскими государственный секретарь Роджерс призывал к «отводу вооруженных сил Израиля с территорий, оккупированных во время войны 1967 года» в обмен на обязывающее мирное соглашение с арабами. Государственный секретарь включил заявление относительно важности справедливого урегулирования проблемы палестинских беженцев и предложил, чтобы Иерусалим стал «единым» городом, открытым для людей любой веры. Хотя, вероятно, ни администрация Никсона, ни Советы не обсуждали эти вопросы ни с израильтянами, ни с прифронтовыми арабскими государствами, все мы согласились, что речь Роджерса представляла собой конструктивный шаг. Я оставил Овальный кабинет, считая, что вот-вот произойдут положительные изменения.

Однако речь Роджерса встретилась с неоднозначным приемом. Хотя «Нью-Йорк таймс» поддержала ее, другие газеты осудили изменение политики. Израильское правительство осудило ее немедленно. Премьер-министр Голда Меир обвинила Роджерса в «морализировании», и чтобы продемонстрировать свою независимость, израильтяне немедленно объявили, что весь Восточный Иерусалим с его большим арабским населением будет открыт для создания еврейских поселений.

На этот провокационный акт администрация Никсона должна была дать жесткий ответ, особенно если она хотела показать Насеру, Фейсалу и другим арабским лидерам новую приверженность США политике сбалансированности. Вместо этого администрация не сделала ничего.

ПУБЛИКАЦИЯ В «НЬЮ-ЙОРК ТАЙМС»

И такой ситуация могла бы продолжать оставаться, однако кто-то в Белом доме осуществил утечку информации о факте нашей встречи с Никсоном. Тед Шульц сообщил об этом на первой странице «Нью-Йорк таймс» двумя неделями позже. Факты были описаны очень точно, однако, по его мнению, именно экономические эгоистические интересы заставили нас призвать президента принять не просто сбалансированную политику, а занять «проарабскую» позицию. Шульц писал:

«По данным, полученным от официальных лиц, знакомых с прошедшей дискуссией, единое мнение группы заключалось в том, что США должны действовать немедленно для улучшения своих отношений с нефтедобывающими и иными арабскими государствами. Как утверждают, группа полагала, что это необходимо с целью избежать угрозы потери позиций США на Ближнем Востоке как в политическом плане, так и с точки зрения американских нефтяных интересов в регионе.

По имеющимся сведениям, группа также думает, что поставки оружия Соединенными Штатами Израилю, включая недавнюю поставку сверхзвуковых реактивных самолетов «Фантом», и, как считается, поддержка Вашингтоном политики Израиля в ближневосточном конфликте превращает умеренных и консервативных арабских лидеров, а также радикальных арабов, во врагов Соединенных Штатов».

Шульц не сообщил, или, возможно, «лицо, осуществившее утечку» не проинформировало его о том, что мы не рекомендовали оставлять Израиль на милость арабов. Однако должности, занимаемые участниками этой встречи - это были главы трех крупных американских нефтяных компаний, адвокат с Уолл-стрит, имеющий тесные связи с нефтяной промышленностью и с «Чейзом», и я, с учетом моих собственных исторических связей со «Стандард ойл», - делали вероятным вывод Шульца о том, что мы действовали исходя из эгоистических интересов.

Все это вполне могло оказаться заранее заготовленным планом. Вместо встречи с Никсоном наедине для обсуждения своих бесед с Насером и Фейсалом я был втянут в противоречия политики, касающейся арабской нефти и безопасности Израиля. Однако, возможно, в этом все дело и заключалось. Выбор участников группы представлялся намеренной попыткой найти «козлов отпущения», чтобы объяснить причины смены политики

Никсоном на тот случай, если бы общественное мнение переменилось на отрицательное.

Во всяком случае, на меня и на «Чейз» хлынула мощная волна критики. Возникшая полемика по существу уничтожила все шансы на проведение более сбалансированной политики в отношении Ближнего Востока.

КОНФРОНТАЦИЯ С КОХОМ

Первый выстрел сделал конгрессмен-демократ Эдвард Кох. Он написал мне письмо с требованием сказать, правильным ли был «тон» публикации, и обвиняя меня в том, что я действовал в качестве агента от нефтяной промышленности. Еще до того, как я получил письмо, Кох уже разослал его по газетам и нью-йоркским телевизионным станциям и дал в прямом эфире несколько интервью. И это было только начало. Журнал «Ньюсуик» посвятил этому вопросу статью с моей фотографией, на которой было написано «Рокфеллер - ослепленный нефтью?». Даже мой брат Нельсон, которому в 1970 году предстояла трудная кампания по переизбранию, быстро дистанцировался от меня и потребовал от администрации Никсона «объяснения» в отношении ее политики по поводу Израиля. Я начинал подумывать о том, не начинало ли сбываться предостережение короля Фейсала относительно судьбы Билла Скрэнтона.

«Чейз» был наводнен письмами и телефонными звонками с протестами по поводу моей якобы антиизраильской позиции. Ведущие раввины (некоторых я знал в течение многих лет) приходили ко мне с жалобами; несколько еврейских бизнесменов организовали бойкот; в банке было закрыто несколько крупных счетов.

Чтобы разъяснить свою позицию, я опубликовал в начале января 1970 года заявление для общественности с описанием своей встречи с президентом Никсоном. Там, в частности, говорилось:

«Недавняя поездка на Ближний Восток усилила мое убеждение, что продолжение враждебности в этом регионе может легко перерасти в полномасштабную войну... Мои наблюдения во время этой поездки убедили меня, что мыслящие арабы начинают сомневаться в том, отвечает ли их собственным интересам продолжение волнений в этом регионе. Все большее их число склоняется к тому, чтобы рассмотреть разумные компромиссы.

Выражая свои взгляды на недавней встрече в Белом доме, я хотел предложить, чтобы Соединенные Штаты поддержали эти более положительные и примирительные настроения. Я считаю, как всегда считал, что Соединенные Штаты должны сделать все от них зависящее для обеспечения безопасности и суверенного существования Израиля. Мой единственный интерес заключается в том, чтобы враждебные действия прекратились и был достигнут мир».

Полемика, разгоревшаяся в результате публикации в «Нью-Йорк таймс», затуманивала реальную проблему: необходимость продвижения к примирению между все более укоренившимися и негибкими позициями израильтян и арабов. К январю 1970 года сам Никсон отошел от инициативы Роджерса, и степень проявления насилия в регионе - террористические акты против Израиля, контратаки Израиля по Иордании и Ливану и решительные сражения между ООП и силами, лояльными королю Хусейну, на улицах Аммана - все это продолжало нарастать. ООП также начала кампанию взрывов бомб в Западной Европе и осуществила угон ряда пассажирских самолетов. Опасное развитие событий, о котором предупреждали Насер и Фейсал, - о чем я передал Никсону - уже началось. «Баланс» на Ближнем Востоке, как и ранее, оставался иллюзорным.

ПОСЕЩЕНИЕ ДРУГОЙ СТОРОНЫ

Сумятица, возникшая в связи с Кохом, дала и один положительный результат. Хотя я в целом ряде случаев встречался с премьер-министром Голдой Меир, министром иностранных дел Аббой Эбаном и послом Исхаком Рабином в Нью-Йорке, я никогда не посещал государство Израиль. Это в большой степени было связано со сложностями приезда в Израиль из других стран Ближнего Востока. Все арабские государства запрещали прямые полеты в Израиль, требуя остановку или на Кипре, или в Афинах, прежде чем лететь в Тель-Авив, что делало организацию визита в Израиль в сочетании с поездками в арабские страны трудным делом. Кроме того, сильно зарегулированный частный сектор Израиля и неконвертируемость его валюты -шекеля - делало эту страну малопривлекательной для банковской деятельности. Тем не менее, безответственные обвинения Коха заставили меня понять, что тот факт, что я никогда не был в Израиле, мог усилить безосновательное мнение, будто я придерживался антиизраильской позиции. Я решил, что будет разумным незамедлительно посетить Израиль.

Атмосфера, в которой проходил мой первый визит в марте 1971 года, понятно, была напряженной. Голда Меир и прочие лидеры, с которыми я встретился, были любезными в личном плане, однако оставались негибкими по вопросу об уходе с любой из оккупированных территорий.

Однако, не говоря о политике, одним из по-настоящему радостных моментов в этой поездке была встреча с мэром Иерусалима Тедди Колликом. Тедди пригласил меня в первую из многочисленных поездок с целью осмотра реставрационных работ, которые он начал во многих местах старого города, с тем чтобы восстановить славу прошлого и отдать дань уважения трем религиям, считающих Иерусалим Святым городом. Нам нужно больше таких людей, как Тедди, обладающих широкой терпимостью, если мы когда-либо хотим разрешить проблемы Ближнего Востока.

К 1973 году я уже занимался делами Ближнего Востока почти двадцать лет и был одним из очень немногих американцев, имевших доступ к лидерам арабских стран этого региона. Я увидел, как мои знания и отношения с людьми подверглись серьезному испытанию, когда Ближний Восток вступил в начале 1970-х годов в новый и чрезвычайно опасный период.

ГЛАВА 20

ВЫЖИВАНИЕ, НЕВЗИРАЯ НА ОПЕК

Двадцать второго сентября 1973 года мы с Джозефом Ридом прибыли в Каир для встречи с президентом Анваром Садатом. Садата в городе не было. Нам сказали, что он находится в своей летней резиденции на Средиземном море и что самолет египетских военно-воздушных сил доставит нас в Александрию. Я просил его об этой встрече еще до отъезда из Нью-Йорка, чтобы доставить послание государственного секретаря Генри Киссинджера, который хотел неофициально дать знать Садату, что он готов к поискам путей для уменьшения напряженности между Соединенными Штатами и Египтом.

Из Александрии нас повезли на автомобиле на запад по старому прибрежному шоссе в резиденцию Садата около деревни Бург-эль-Араб, куда он удалился якобы от каирской жары, предпочитая прохладные бризы средиземноморского побережья. Нас провели в находившуюся перед кабинетом маленькую приемную и сопровождавший нас чиновник сказал, что сейчас Садат встречается с советским послом. Примерно через час посол вышел из кабинета Садата, сухо кивнул нам и поспешно удалился.

Во время нашей единственной предыдущей встречи двумя годами раньше Садат держал дистанцию и не мог скрыть свою враждебность по отношению к Израилю, осуждение Соединенных Штатов и презрение к Генри Киссинджеру. Я приготовился к тому, что и в этот раз увижу то же самое. Но он тепло поздоровался со мной и показался мне спокойным, раскованным и находившимся в мире с собой. Тем не менее, когда я излагал послание Киссинджера, он казался рассеянным. Без каких-либо предисловий он спросил меня: «Господин Рокфеллер, были бы вы заинтересованы в открытии отделения своего банка в Египте?». Это было для меня полным сюрпризом. 15 годами раньше предшественник Садата Гамаль Абдель Насер национализировал не только иностранные, но и все египетские банки. А теперь его преемник приглашал «Чейз» стать - как это было с нами в России и Китае - первым американским финансовым учреждением, которому разрешают вернуться в страну.

Я ответил ему осторожно. Сказал, что «Чейз» был бы заинтересован в том, чтобы изучить такую возможность, однако окончательное решение должно основываться на тщательном анализе деловой обстановки. Я также напомнил Садату о длительных отношениях «Чейза» с израильскими банками и о

том, что мы выступаем как агент в отношении облигаций государства Израиль. «Господин президент, - сказал я, -как бы вы отнеслись к тому, чтобы мы открыли отделение в Тель-Авиве одновременно с открытием отделения в Каире? Было бы это для вас приемлемым?» Я подготовился к сердитой вспышке, однако вместо нее Садат ответил непонятной улыбкой и сказал: «Господин Рокфеллер, все дело в выборе времени».

Двумя неделями позже я понял, что Садат имел в виду.

Мы возвращались домой, завершив большую поездку по Африке, когда пилот проинформировал нас о том, что Египет начал массивное наземное наступление и воздушную атаку через Суэцкий канал и Синайскую пустыню. Я сразу же подумал о нашей встрече с Садатом и о его непонятных словах. Сказал об этом Джозефу, который предположил, что, вероятно, нам должно было послужить предупреждением обилие военных самолетов, дислоцированных на базе военно-воздушных сил в Александрии. Очевидно, что Садат, когда разговаривал с нами в тот день в Бург-эль-Арабе, готовился к нападению.

РАННЕЕ ПРЕДУПРЕЖДЕНИЕ

Во второй половине 1960-х годов в Соединенных Штатах многое менялось: музыкальные вкусы молодежи, стиль мужских причесок и длина женских платьев. Менялось все, кроме цены на бензин. Дешевые источники энергии, в частности бензин, стоивший около 30 центов за галлон, стали буквально «неотъемлемым правом» для большинства американцев. Это золотое время кончилось в декабре 1973 года, когда ОПЕК поднял цену нефти сорта «легкая сырая» Саудовской Аравии до 11,65 долл. за баррель.

Это четырехкратное увеличение цен на нефть в течение года имело мало отношения к закону предложения и спроса. Подъем цены был прямым результатом неразрешенного арабо-израильского конфликта и продолжительной борьбы между нефтедобывающими странами развивающегося мира и крупными американскими и европейскими нефтяными компаниями за то, кто должен получать максимальные выгоды от «ренты» за счет добычи, переработки и продажи нефти. Повышение цены на нефть, независимо от его причин, оказало на весь мир огромное экономическое и психологическое влияние. В результате также резко возросла роль американских коммерческих банков, таких как «Чейз», являвшихся депозитариями возросшего в результате повышения цен огромного количества «нефтедолларов» и ставших финансовыми посредниками между странами ОПЕК и странами - импортерами нефти, столкнувшимися с беспрецедентным «кризисом ликвидности».

С первым намеком на то, что ценам на нефть предстояло резко увеличиться, я столкнулся в Алжире в сентябре 1973 года. По просьбе президента Хуари Бумедьена я сделал остановку в городе Алжире перед своей встречей с Садатом; Бумедьен хотел обсудить вопросы финансового обслуживания огромных нефтяных запасов, а также газовых месторождений своей страны, после того как в 1971 году он национализировал французские активы.

В характере Бумедьена было немало от Дон-Кихота. Более десятилетия он сражался в кровавой войне за независимость своей страны и был резко настроен против французов, однако при этом его героем являлся Наполеон. Обладая невысоким ростом, он носил ниспадающий черный плащ и любил торжественные жесты, которые подчеркивали его чувство величия и собственной значимости. Бумедьен играл ведущую роль в усилиях

неприсоединившихся стран «третьего мира» по созданию «нового международного экономического порядка» и постоянно требовал повышения цены на сырую нефть. Несмотря на такую репутацию Бумедьена, мы мило разговаривали с ним более часа по-французски о той роли, которую «Чейз» мог бы играть в экономическом развитии его страны.

После встречи с Бумедьеном меня пригласили на экстравагантный ланч в «Ше Мадлен», великолепный французский ресторан с видом на сверкающий Алжирский залив. Приятная во всех отношениях трапеза с великолепными дарами моря и удивительно хорошими алжирскими винами была омрачена державшимся вызывающе министром финансов, выступившим с перечислением претензий к политике западных компаний и банков и затем заявившим, что эти дни ушли в прошлое. Он пообещал, что цена за сырую нефть поднимется до 10 долл. за баррель - то есть более чем на 300% - к концу года. Уже раздраженный его манерой держаться, я пришел в гнев из-за абсурдности его пророчества. К сожалению, зловещее предсказание, сделанное этим бесцеремонным типом, оказалось правильным.

ОПЕК И АРАБСКОЕ НЕФТЯНОЕ ЭМБАРГО

Из Алжира я отправился на встречу с Анваром Садатом. Беседы, прошедшие в Алжире и Египте, подсказывали мне, что на Ближнем Востоке что-то должно было начаться, однако я не имел представления, что именно.

Когда Садат отдал приказ своей армии пересечь Суэцкий канал 5 октября 1973 г., он, вероятно, знал, что победить армию Израиля не сможет. Хотя он проиграл войну, его авантюра принесла плоды в иных отношениях. Во-первых, создала условия, позволившие ему вести переговоры с Израилем на равных. Генри Киссинджер, понявший, что баланс сил в регионе изменился, начал свою кампанию «челночной дипломатии», которая, в конце концов, привела к заключению соглашений о прекращении огня с Египтом и Сирией, а затем создала основу для более широких переговоров между Израилем и другими прифронтовыми арабскими государствами. И хотя исторический мирный договор между Египтом и Израилем не был подписан до прихода к власти администрации Картера, этот договор основывался на том фундаменте доверия, который Генри с таким трудом создавал с конца 1973 по начало 1977 года.

Решение Садата сыграть в рулетку имело и второе, даже более серьезное, последствие: им было арабское нефтяное эмбарго. После первых военных успехов Египта на Синайском полуострове Соединенные Штаты начали снабжение подвергнутых атаке израильских сил. Этот шаг дополнительно воспламенил арабское общественное мнение и направил его против Соединенных Штатов. В результате арабские нефтедобывающие страны согласились на предложение министра нефтяной промышленности Саудовской Аравии шейха Ахмеда Заки Ямани о сокращении добычи нефти на 5% в месяц до тех пор, пока их политические цели не будут приняты, - речь шла о возвращении Израиля в границы, существовавшие до войны 1967 года.

Когда 20 октября президент Никсон выступил с предложением о предоставлении Израилю пакета военной помощи на сумму 2,2 млрд. долл., Саудовская Аравия, к которой вскоре присоединились и другие арабские нефтедобывающие страны, объявила полное эмбарго на поставки нефти в Соединенные Штаты. К концу года предсказание министра финансов Алжира стало реальностью. Было создано новое нефтяное оружие - или, по словам Генри Киссинджера, - «оружие

политического шантажа», что укрепило позицию арабов в их политической борьбе против Израиля и в экономическом споре с Западом.

Крупный рост цен на энергоносители перевернул вверх дном финансовые рынки в Западной Европе, а также во всем Западном полушарии, подорвал международную торговлю и вверг промышленно развитый мир в состояние глубокого и продолжительного спада. В Соединенных Штатах возросла безработица и интенсифицировалась раскрутка инфляционной спирали, начало чему было положено еще в конце 1960-х годов. К середине десятилетия «стагфляция», то есть интенсивная инфляция в сочетании с медленным экономическим ростом, фактически привела к прекращению экономического роста и потере доходов буквально для всех. Очевидцы этих дней помнят длинные очереди автомобилей на заправочных станциях и ощущение почти отчаянной беспомощности, повлиявшей на тех, кто формулировал политику.

Для нас это было трудное время, однако оно было еще большей катастрофой для стран развивающегося мира, хрупкая экономика которых находились фактически на грани коллапса. Во многих странах плохо продуманная политика «импортозамещения» сделала процесс приспособления к жизни в условиях высоких цен на энергоносители практически нерешаемой задачей.

Наиболее прямым результатом нефтяного шока было резкое увеличение потока долларов из стран-импортеров нефти в страны ОПЕК. В период между 1973 и 1977 годами доходы стран-экспортеров нефти выросли на 600%, до 140 млрд. долл. Капитал, ранее обеспечивавший экономический рост во всем мире, теперь шел лишь в немногочисленные нефтедобывающие страны.

В конечном счете, процесс корректировки и приспособления потребовал бы мер экономии, совершенствования технологии для повышения энергоэффективности, а также разведки для нахождения новых источников энергии. Однако все это требовало времени - нескольких лет, даже в оптимальных обстоятельствах. В то же время кризис, с которым столкнулась мировая денежная система, носил немедленный характер. Было необходимо найти какие-то пути откачки поступившего в нефтедобывающие страны капитала обратно в страны-потребители нефти с целью «рециклирования» [37] нефтедолларов - в противном случае спад и застой грозили перерасти в полномасштабную мировую депрессию.

РЕЦИКЛИРОВАНИЕ НЕФТЕДОЛЛАРОВ

Решение задачи рециклирования долларов и поддержания системы мировой торговли и финансов выпало на долю крупных международных коммерческих банков, включая «Чейз». Страны ОПЕК также натолкнулись на серьезную проблему, заключавшуюся в том, как инвестировать получаемые ими огромные суммы. Что касается основных стран Ближнего Востока, то их центральные банки и министерства финансов были абсолютно готовы к сотрудничеству для циклирования денежных средств. Однако каждая страна действовала по-своему.

Крупнейший в мире экспортер Саудовская Аравия разместила большую часть своих новых огромных доходов в банках США в форме депозитных сертификатов или казначейских облигаций США. Их осторожная политика дала нам возможность осуществить эффективную откачку средств в страны-потребители нефти. Кувейт, придерживавшийся менее консервативной линии, вложил большую часть своих валютных поступлений на финансовых рынках и рынках ценных бумаг США и европейских стран, в результате чего их финансовые резервы стали расти в пропорциональном отношении даже быстрее, чем резервы Саудовской Аравии. Шах Ирана направил значительную часть вновь обретенного за счет нефти богатства на реализацию подсказанного его воображением плана внутренних инвестиций, включая экономическую диверсификацию, огромные оборонные расходы, создание новой сети гидроэлектростанций и расширение системы образования в стране.

Долгая история отношений «Чейза» с Валютным агентством Саудовской Аравии и Банком Маркази, центральным банком Ирана, обеспечила нам легкий доступ к фондам этого региона. Наши сильные позиции на рынках евровалюты, через которые осуществлялось использование значительной части валютных избытков, позволили нам разместить фонды, избежав нормативных ограничений, налагаемых Федеральной резервной системой. Это было важно для предотвращения длительных неурядиц на рынках капитала.

Мы возвратили в оборот большую часть нефтедолларов в виде займов иностранным компаниям и отраслям, хотя в Латинской Америке, Африке и частях Восточной Азии значительная доля средств была предоставлена государственным компаниям, которые доминировали в их экономике. В отдельных случаях мы осуществляли прямое кредитование правительств с

целью финансирования дефицита платежного баланса. Один из запомнившихся эпизодов произошел в начале 1974 года. Италия столкнулась с дефицитом платежного баланса в несколько миллиардов долларов и испытывала трудности с финансированием закупок нефти.

Во время обеда, проходившего в Банке Италии, его управляющий Гвидо Карли попросил меня о срочном кредите на сумму в 250 млн. долл. Должен сказать, что в мои привычки не входило предоставление кредитов на такую сумму за чашкой кофе-эспрессо, и, кроме того, мы не поощряли ссуды правительствам, если они не были связаны напрямую с продуктивными инвестициями. Однако в данном случае из-за неотложного характера ситуации, в которой находилась Италия, и в связи с длительной историей отношений между «Чейзом» и Банком Италии я немедленно согласился на кредит. В Италии приветствовали такую быструю реакцию «Чейза», и, что самое важное, погашение займа произошло в соответствии с графиком.

«Чейз» и другие международные банки смогли предотвратить то, чего боялись столь многие, - крах международной финансовой системы. Однако банки могли управлять этим процессом лишь в течение ограниченного времени; чтобы решить фундаментальные вопросы, лежавшие в основе создавшегося положения, требовались координированные действия правительств. Но таких действий предпринято не было, и в результате возникли еще более масштабные глобальные экономические проблемы.

ДОЛГОВОЙ КРИЗИС

Хотя большую часть своих иностранных кредитов «Чейз» предоставлял промышленно развитым странам мира и странам ОПЕК, примерно треть таких кредитов шла в развивающиеся страны Латинской Америки. К 1982 году затянувшиеся последствия экономического спада, а также последствия нефтяного шока 1979 года привели к массивному оттоку капитала из многих стран этого региона. Сначала Мексика, а затем Бразилия и многие другие страны объявили о моратории на выплату процентов по своему долгу, что вызвало банковский кризис и появление второй, еще более серьезной угрозы для мирового финансового порядка.

Одним из последствий этого было то, что «Чейз» и другие банки, участвовавшие в рециклировании средств, понесли на протяжении 1980-х годов огромные потери. По мере того, как этот процесс разворачивался, в адрес банкиров было высказано немало критики за предоставление кредитов не частным компаниям, а государственным предприятиям. Но поскольку крупные частные компании были редким явлением в Латинской Америке, а также в развивающихся странах Азии и Африки, у нас не оставалось альтернативы для возвращения нефтедолларов в экономический цикл. Большинство критиков закрывает глаза на это обстоятельство, пытаясь доказать, что коммерческие банки действовали по меньшей мере безответственно.

Долговой кризис 1980-х годов был запоздалым следствием нефтяного кризиса 1973 года и результатом резкой последовавшей за ним реструктуризации мировой экономики. Нет сомнений в том, что как правительства, так и частный сектор имели в своем распоряжении на протяжении этих лет более чем достаточно времени для принятия трудных решений по сокращению бюджета и проведению реформ в сфере регулирования, необходимых для сведения к минимуму влияния крупномасштабных заимствований на будущую продуктивность. Вместо этого основные промышленно развитые страны мира и правительства развивающихся стран предпочли воспользоваться более легким и менее конфронтационным курсом. Несмотря на посредническую роль крупных американских и европейских коммерческих банков в эти годы -роль, которую я бы назвал героической, - этого было недостаточно, чтобы отсрочить час расплаты.

НАШ РОСТ НА БЛИЖНЕМ ВОСТОКЕ

Хотя арабо-израильский конфликт и повышение цен на нефть странами ОПЕК создали для «Чейза» немало тягот, они также открыли нам и необычные возможности. В качестве ответа мы разработали стратегию агрессивного роста на Ближнем Востоке и странах Северной Африки. Наша основная задача заключалась в том, чтобы обеспечить себе присутствие везде, где это нам разрешали, при условии, что экономические условия оправдывали усилия и затраты. В 1970 году наша региональная сеть состояла из одного-единственного отделения в Ливане, представительского офиса в Бахрейне и совместного банка в Дубае.

К середине десятилетия мы открыли еще один представительский офис в Тунисе и новое отделение в столице Иордании Аммане, а также создали банки на основе совместного капитала в Иране, Египте, Саудовской Аравии, Кувейте, Катаре и Абу-Даби. Совершая частые поездки в этот регион, я познакомился с правителями и высшими политическими лидерами этих стран, которые разрешили «Чейзу» заниматься банковскими операциями. Например, что касается Египта, то уже через четыре месяца после предложения Садата об открытии отделения я вернулся, чтобы дать ему положительный ответ.

НЕПРОСТЫЕ ЛИЧНЫЕ ОТНОШЕНИЯ

Когда я встретился с Садатом в Каире в январе 1974 года, он находился в приподнятом настроении. К этому моменту он уже встречался с Киссинджером, и его мнение об американской дипломатии претерпело заметные изменения по сравнению с нашей первой встречей в 1971 году, когда он сердито осуждал упор Киссинджера на «политику с позиции силы» и отказ Никсона от беспристрастного отношения к Египту. «Генри мне понравился, - сказал он, - мы многого достигли вместе. Среди американских политиков, которых я встречал, он первый, к кому я ощутил уважение».

Садату не терпелось обсудить свои планы в отношении Египта, включавшие создание беспошлинной зоны вдоль Суэцкого канала, строительство нефтепровода от Красного моря до Александрии, а также то, что он называл «делом, достаточно большим для Рокфеллера» - строительство нового Суэцкого канала. Внезапно он наклонился вперед, прервав меня на полуслове, и сказал: «Знаешь, Дэвид, если бы я проговорился в тот день в Бург-эль-Араби и рассказал тебе о своих планах, мне пришлось бы оставить тебя здесь. Я не мог бы позволить, чтобы ты уехал и рассказывал всякому о моих намерениях».

Мы вернулись к обсуждению банковских дел, и я сказал ему, что, по мнению «Чейза», вместо открытия нашего отделения с более ограниченным набором видов деятельности лучше было бы создать совместное предприятие с Национальным банком Египта. Садат сказал: «Я думаю, что твоя деловая деятельность у нас создаст для тебя проблемы дома. Израильтяне устроят настоящий скандал в Штатах». Я отметил, что до сих пор ситуация была противоположной; по существу, «израильтяне были весьма положительно настроены в отношении наших экономических отношений с Египтом. По существу, израильтяне дали нам свое добро».

В январе 1975 года мы подписали с Садатом соглашение об учреждении совместного предприятия «Чейз» - Национальный банк Египта (доля «Чейза» составляла 49%), а на протяжении нескольких последующих лет открыли отделения в Каире, Александрии и Порт-Саиде.

СЛОЖНЫЕ БАНКОВСКИЕ ОТНОШЕНИЯ

Мои отношения с Израилем, как и отношения «Чейза», продолжали оставаться сложными и запутанными. Во время моего визита в Иерусалим в январе 1975 года министр финансов Иехошуа Рабинович попросил меня рассмотреть вопрос об открытии отделения «Чейза» в Израиле. Это поставило меня в непростое положение, поскольку я уже был готов подписать с Садатом документ о создании совместного банка «Чейз - Национальный банк Египта». Сказал министру финансов, что мы рассмотрим его предложение.

И в этот раз я решил сначала свериться с Садатом. Два дня спустя, находясь в Каире, задал ему вопрос о том, какой будет его реакция, если «Чейз» откроет отделение в Израиле. Садат сказал, что Ливия, Сирия и Ирак поднимут шум, но он сам не стал бы возражать против этого и будет сопротивляться усилиям по включению «Чейза» в список для арабского бойкота. Садат, однако, посоветовал проинформировать о наших планах саудовцев и иорданского короля Хусейна. Он добавил, что я могу рассказать им о том, что Садат поддержал наше предложение.

Как король Хусейн, так и принц Фахд легко согласились. По существу, Фахд заметил: «Это деликатный и тонкий вопрос, однако, поскольку Анвар Садат знает о нем и поддерживает, я также присоединяюсь».

В конечном счете проведенный нами внутренний анализ показал, что мы не смогли бы обеспечить себе в Израиле достаточно работы для открытия отделения банка. К аналогичному выводу пришли все крупные банки США. Хотя наше решение основывалось исключительно на экономических соображениях, израильтяне были очень недовольны и прямо заявили нам об этом.

После того, как о нашем решении стало известно, на меня как в Израиле, так и в еврейском сообществе Нью-Йорка обрушилась буря критики. Организация Лига против диффамации обвинила «Чейз», пять других компаний и два государственных ведомства США в том, что мы «склонились перед угрозой арабского бойкота». Радиостанция CBS передала состоявшую из трех частей редакционную программу, осуждавшую американские компании, в частности конкретно упоминался «Чейз», за то, что они «уступили наиболее отвратительной форме вымогательства, отменяя законы и принципы на прибыль». Хотя мы никогда не прекращали деловых операций с Израилем, и в то же время ни

один из крупных американских банков не присутствовал в Израиле непосредственно, единственным объектом критики был выбран именно «Чейз-бэнк».

НЕОЖИДАННОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ

Необычный поворот в моих все более сердечных личных отношениях с Садатом произошел в 1976 году. Я коротко встретился с ним вначале в Каире в феврале, после чего отправился с визитом в другие страны этого региона. Моей последней остановкой должен был быть Израиль. Однако неделю спустя, когда я завершил встречу с шахом Ирана, мне позвонил египетский посол, передав, что Садат хотел бы видеть меня в Египте еще до того, как вернусь в Нью-Йорк.

Поскольку я не мог отменить своей встречи в Израиле, ответил Садату, что смогу увидеться с ним, только если можно будет непосредственно прилететь из Тель-Авива в Каир без обычной остановки на Кипре, требовавшейся в связи с бойкотом Израиля Арабской лигой. Садат согласился на компромисс. В Тель-Авиве мы заполняем план полета на Кипр, однако после того, как мы покинем воздушное пространство Израиля, нам разрешат изменить курс и приземлиться в Каире. Садат послал свой личный вертолет, чтобы доставить меня из Каира к нему домой в Барраже в дельте Нила. Когда мы летели над узкой зеленой полоской долины Нила, я размышлял о том, чем был обязан этому срочному вызову. Несколькими неделями ранее Садат рассказывал, что он готовится к поездке по государствам Персидского залива, и я подумал, что он, возможно, хочет обменяться со мной мнениями.

Однако Садат приготовил мне другой сюрприз. Как только я вошел в его кабинет, Садат обратился ко мне с предложением стать его экономическим советником. Скоро стало ясно, что он думает о чем-то большем, чем эпизодические неофициальные консультации со стороны друга; он действительно хотел, чтобы я стал официальным финансовым советником программы экономического развития Египта. Я был польщен его предложением, однако сказал, что, поскольку являлся председателем правления и главным исполнительным директором «Чейза», мне было бы трудно выступить в роли, которую он имел в виду. Тем не менее, я сказал, что хочу помочь ему всеми возможными способами и серьезно подумаю о его предложении.

Во время полета в Нью-Йорк я обсудил предложение Садата с коллегами из «Чейза». Все согласились с тем, что принять это предложение я не мог.

С другой стороны, отказ Садату без предложения

альтернативной кандидатуры мог легко обидеть его. К концу полета мне в голову пришла мысль о другой кандидатуре. Ричард Дебс, главный операционный директор нью-йоркского Федерального резервного банка, недавно объявил о своем уходе с должности. Дик был в деталях знаком с экономической ситуацией на Среднем Востоке, и в частности со сложнейшими финансовыми проблемами, стоявшими перед Египтом. Дик был отличным кандидатом на эту должность, и я переговорил с ним сразу же по возвращении в Нью-Йорк. Через несколько дней он улетел в Каир для встречи с Садатом и согласился взять на себя предложенные ему функции на безвозмездной основе.

РАЗДРАЖЕНИЕ И ПРИМИРЕНИЕ

Теплые отношения между мной и Садатом, существовавшие почти десять лет, внезапно окончились летом 1980 года, что, отчасти, было результатом небрежной работы персонала моего аппарата. Во время поездки по крупным странам Европы, в которую мы с Биллом Бучером отправились непосредственно перед моим выходом в отставку из «Чейза», я получил послание от известного египетского банкира Мохаммада Абушади. Абушади сообщал, что группа американских, европейских и арабских инвесторов организует банк, который должен будет действовать на Ближнем Востоке, и приглашал «Чейз» принять участие в этом банке с долей в 5%.

В сообщении говорилось, что Садат знал об этом проекте и идея об участии «Чейза» принадлежала ему. Поскольку сообщение застало меня в круговерти поездки, я попросил наш парижский офис проанализировать сделанное предложение и немедленно дать мне рекомендацию. Парижский офис пришел к заключению, что роль «Чейза» была бы слишком мала и поэтому участие не имело финансового смысла, кроме того, у нас не было бы достаточного контроля или даже вообще никакого контроля в управлении банком, и рекомендовал отклонить предложение. Билл Бучер и я согласились с этим анализом и попросили Риджуэя Найта, нашего политического советника в Европе и бывшего посла США в Сирии, вступить в контакт с Абушади и проинформировать его о нашем решении.

Несмотря на то, что в полученном от Абушади послании говорилось об интересе Садата, я не получил информации от Садата непосредственно или от обычного эмиссара Садата по важным вопросам посла Ашрафа Горбала. Теперь понимаю, что прежде, чем принимать решение, должен был свериться с Горбалом, чтобы определить степень интереса Садата. Позже я выяснил, что Садат действительно предложил привлечь «Чейз» и обиделся, когда мы отказались от предложения, даже не вступив с ним в контакт. Шестью месяцами позже я узнал о степени недовольства Садата в полной мере.

В апреле 1981 года Билл Бучер и я приехали в Каир, что было частью моей заключительной поездки по Ближнему Востоку. Когда мы попытались договориться о встрече, Садат без всяких объяснений отказался встретиться с нами. Я был удивлен и раздосадован тем, что мой старый друг не хочет повидать меня в ходе моего прощального визита в его страну, и обратился к

Горбалу и к вице-президенту Хосни Мубараку, которые сказали мне, что этот отказ является прямым следствием решения «Чейза» не инвестировать в проект Абушади. В попытке исправить положение я направил Садату собственноручно написанное письмо с извинениями, когда мы еще находились в Каире. Ответа я не получил.

В августе того же года Садат приехал в Соединенные Штаты с официальным визитом. Посол Горбал пригласил меня на специальный обед, устроенный в Вашингтоне для Садата, что я воспринял в качестве обнадеживающего знака, хотя там мы с Садатом только обменялись рукопожатиями. На следующий день Садат выступал в Совете по внешней политике в Нью-Йорке, где я представил его аудитории. После выступления он пригласил меня проехать вместе с ним в его автомобиле в египетскую миссию. Там между нами состоялся спокойный разговор относительно инцидента с Абушади, и он простил все.

Несколько лет спустя я рассказал эту историю Генеральному секретарю ООН Бутросу Гали, который в течение нескольких лет был министром иностранных дел в правительстве Садата. Я с облегчением узнал, что был не единственным человеком, который вызвал такое неудовольствие Садата. Бутрос рассказал, что Садат часто обижался на относительно незначительные промахи и по нескольку недель не разговаривал даже со своими ближайшими сотрудниками. Он сказал, что такое случалось и с ним.

Мое примирение с Садатом произошло вовремя. 6 октября 1981 г., всего лишь через два месяца после нашего разговора в Нью-Йорке и ровно через восемь лет после того, как он начал войну 1973 года (войну Йом Кипур), Садат был убит группой египетских армейских офицеров-фундаменталистов. Вместе с остальным миром я оплакивал потерю человека, которого считал героем и другом.

КОРОЛЬ ИОРДАНИИ ХУСЕЙН И КРОНПРИНЦ ХАСАН

Другим ближневосточным лидером, с которым у меня установились близкие отношения и мужеством которого я восхищался, был король Иордании Хусейн. Лишь немногие лидеры мира подверглись большим испытаниям. Он смог остаться в живых после многочисленных попыток покушений и неоднократно лично отбивался от нападавших, кроме того, он выстоял в многочисленных политических бурях, сотрясавших регион. Будучи потомком правителей Мекки Хашимитов, сражавшихся вместе с легендарным Лоуренсом Аравийским против турок-оттоманов во время Первой мировой войны, Хусейн взошел на трон Иордании в 1952 году в возрасте 16 лет после убийства его деда Абдаллы арабскими экстремистами и свержения его отца Талала. На протяжении всего периода своего правления Хусейн проявлял глубокую приверженность интересам своего народа и готовность идти на компромисс ради всеобъемлющего арабо-израильского урегулирования. Он был замечательным лидером и большим другом Соединенных Штатов.

В марте 1971 года во время кругосветной поездки по делам «Чейза», когда меня сопровождали жена и дочь Пегги, я сделал короткую остановку в Иордании, чтобы повидаться с королем. Амман по-прежнему представлял собой вооруженный лагерь, и король перенес свою штаб-квартиру за город. Обе Пегги (жена и дочь) оставались в самолете «Чейза», а я с коллегами отправился на встречу с Хусейном. Когда я сказал ему, что жена с дочерью остались в самолете, он извинился за то, что не пригласил их на обед. Чтобы как-то исправить положение, Хусейн сам полетел в Амман в своем вертолете, чтобы отвезти нас. Он поднялся на борт самолета, поприветствовал их и завершил свой визит, подарив моей дочери визитную карточку с номерами своих личных телефонов!

Примерно в то же время у меня установились хорошие дружеские отношения с кронпринцем Хасаном, на которого король возложил обязанности по экономическому развитию и привлечению иностранных инвестиций. Хасан несколько раз брал меня с собой, отправляясь на автомобиле или вертолете осматривать курируемые им проекты. Мы также совершили памятный визит в таинственную Набатию и посетили относящиеся к греко-римскому периоду развалины в Петре.

Хасан считал, что будущее Иордании зависело от предоставления более широких возможностей иностранным компаниям и банкам, в то время как государственная бюрократия с гораздо меньшим энтузиазмом относилась к этой идее. Когда управляющий Банка Иордании фактически отверг попытки «Чейза» по открытию отделения в Аммане, Хасан вмешался лично, чтобы решение было пересмотрено. В 1976 году, после посещения принца Хасана у него дома, я договорился с израильтянами, что прибуду в Израиль через мост Аленби, ведущий из Иордании, что позволит избежать всегда раздражавшую меня экскурсию на Кипр. Хасан настоял на том, что сам отвезет меня на своем вертолете. Он посадил вертолет за вершиной холма, после чего я с чемоданом перешел через мост и был встречен израильтянами. Хотя Хасан хотел, чтобы израильтяне не знали, кем был мой «водитель», у него не вызывало возражений то, что местом моего назначения был Израиль.

Я продолжал оставаться в близком контакте с королем Хусейном вплоть до его смерти в 2000 году и поддерживал дружбу также с принцем Хасаном. Оба они играли неброскую, но существенно важную роль в изменениях, происходивших в их регионе на протяжении последних четырех десятилетий, и смогли обеспечить, чтобы Иордания, несмотря на свои размеры, продолжала оставаться важным участником процессов на Ближнем Востоке.

ШЕЙХИ, СУЛТАНЫ И САДДАМ

Установление дружеских отношений с президентом Садатом и королем Хусейном, а также широких контактов с королевской семьей Саудовской Аравии потребовало немалого времени, однако эти контакты были примером тех отношений высокого уровня, в которых «Чейз» нуждался, чтобы строить свою работу в данном регионе. Проводимое ОПЕК повышение цен на нефть показало финансовое могущество богатых нефтью стран этого региона - как больших, так и малых. Решения, принимавшиеся относительно небольшой горсткой людей в Саудовской Аравии, Ираке, Иране, Алжире и даже в маленьких эмиратах, рассеянных вдоль южной кромки Персидского залива, могли оказывать огромное воздействие на мировую экономику.

Эти огромные энергетические ресурсы усиливали стратегическое значение региона, особенно тех девяти стран, которые граничили с Персидским заливом. Решение Британии отвести свои войска из территорий «к востоку от Суэца» в конце 1971 года положило конец ее вековой роли в качестве политического наставника и военного защитника малых арабских эмиратов и султанатов, находящихся вдоль «договорного побережья»[1] Персидского залива, и создало экономический вакуум и вакуум безопасности, который американская политика заполнила лишь отчасти. Так называемая доктрина Никсона с ее ориентацией на региональные государства, такие как Иран, Саудовская Аравия и впоследствии Египет, которые должны были нести бремя поддержания мира в регионе, игнорировала важность малых государств.

КУВЕЙТ: ШЕЙХ ДЖАБЕР

В Кувейте - одном из крупнейших в мире производителей и экспортеров нефти и ведущем члене ОПЕК - семья аль-Сабах правила страной в течение более 200 лет. Мой контакт с Кувейтом поддерживался в основном через шейха Джабера, которого я впервые встретил в начале 1960-х годов, вскоре после того, как Кувейт получил независимость от Великобритании. Как министр финансов Кувейта он был на одном из обедов, которые я устраивал в Покантико для министров финансов и управляющих центральными банками стран мира после ежегодных совещаний Всемирного банка и МВФ в Вашингтоне. Впоследствии Джабер посетил Хадсон-Пайнс вместе со своим сыном, который учился в Соединенных Штатах, и сын шейха ездил верхом на нашем чистокровном арабском жеребце Эль Ассаде.

Побережье, на котором располагались так называемые «договорные княжества», находившиеся в соответствии с заключенными договорами под протекторатом Великобритании. - *Прим. ред.*

Джабер стал премьер-министром в середине 1960-х годов, а в 1977 году - эмиром, и я часто встречался с ним во время своих поездок на Ближний Восток. Во время одного из визитов я подарил ему небольшое полотно Фритца Гларнера, американского художника-абстракциониста. Это был довольно необычный подарок арабскому правителю, придерживавшемуся традиционных взглядов; однако я знал, что произведения искусства, изображающие естественные формы - животных, растения или людей, были нарушением исламского закона. Джабер был неподдельно обрадован полотном, и во время следующей поездки я с удовлетворением отметил, что он вывесил его на видное место в своем доме[38].

Джабер был сдержанным человеком, понимавшим, что внезапный приток денежных средств в его страну приведет к огромным изменениям, и с большим искусством руководил процессами социального и политического перехода. Вероятно, он с неменьшими способностями справлялся со своими более традиционными обязанностями. Шейх имел право проводить ночь с молодыми незамужними кувейтскими женщинами из деревень с традиционным бытом, которые часто рожали ему детей. Говорили, что женщины, которых он выбирал, считали это великой честью.

На протяжении многих лет моя дружба с шейхом Джабером

помогала «Чейзу» в навигации через сложные переплетения кувейтской бюрократии, включая утверждение в 1973 году соглашения, позволившего нам осуществлять управление Коммерческим банком Кувейта в обмен на определенный процент от его прибыли. Однако после того, как мы добились успеха и сделали банк прибыльным, кувейтцы аннулировали контракт, не желая, чтобы мы участвовали в растущих прибылях банка. Это был малоприятный результат. Мы рассчитывали, что хорошие результаты менеджеров «Чейза» убедят власти позволить нам расширить нашу деятельность. Этого никогда не произошло, и хотя мы поддерживали серьезные депозитарные отношения с их центральным банком и с рядом богатых лиц, мы не смогли убедить кувейтцев использовать нас в качестве советников по инвестициям или в качестве провайдеров иных финансовых услуг.

Кувейтцы были изворотливыми переговорщиками, и в районе Персидского залива их хорошо знали за вспыльчивость и негибкость. Соответственно, наши дела зависели от того, каким образом тот или иной министр финансов или член семьи аль-Сабах смотрел на нас в тот или иной день. Типичными были наши отношения с Абдул Рахманом аль-Атики, длительное время занимавшим пост министра финансов Кувейта. Пользовавшийся уважением за свою честность и откровенность, он тем не менее с подозрением относился к западным банкирам и мог быть резким или проявлять произвол по незначительным поводам.

Однажды я приехал в Министерство финансов Кувейта на совещание, которое, как я знал, будет еще одним трудным совещанием по поводу какого-то малозначительного вопроса, и застрял в крошечном трясущемся лифте, поднимавшемся к его кабинету. Когда мы, в конечном счете, вышли из лифта, я сказал: «Г осподин министр, вижу, что вы даже захлопываете нас в лифте, чтобы выразить свое неудовольствие». Хотя Атики засмеялся, он знал, что мои слова были шуткой только отчасти.

БАХРЕЙН И БЕЙРУТ

В отличие от кувейтцев бахрейнцы были любезны и готовы к установлению деловых отношений с внешним миром. Бахрейн, представляющий собой архипелаг маленьких пустынных островов рядом с Аравийским полуостровом, был тем местом, где на Аравийском полуострове в 1932 году впервые была открыта нефть и в течение всего последующего периода прибыль от нефти составляла львиную долю дохода правительства.

Семья шейха Исы аль-Халифа правила Бахрейном с середины XVIII века. После получения полной независимости от Великобритании в начале 1970-х годов шейх Иса разумно использовал ограниченные, но устойчивые доходы от нефти для диверсификации экономики своей страны. Он также поощрял развитие «оффшорной» банковской деятельности, страховых и прочих финансовых услуг, что позволило Бахрейну заменить Бейрут в качестве финансового центра Ближнего Востока, когда Ливан оказался жертвой продолжительной гражданской войны и углубляющегося палестинского кризиса в 1970-х годах.

Бейрут был основным центром ближневосточных операций «Чейза» на протяжении многих лет. С начала 1950-х и вплоть до середины 1980-х годов город процветал и процветало также наше отделение, хотя оно никогда не смогло увеличить региональную деятельность до того объема, на который мы рассчитывали. Мы постепенно узнали, что богатые саудовские и кувейтские бизнесмены считали Бейрут курортом, где они могут ускользнуть от строгих предписаний Корана, и лишь во вторую очередь рассматривали его как финансовый центр. Тем не менее, это был необыкновенно привлекательный многонациональный город с устойчивой политической системой и деловым сектором, имевшим международную ориентацию.

Однако в начале 1970-х годов политическое единение между христианами-маронитами и мусульманами-суннитами начало рушиться, а сирийцы, руководимые агрессивным Хафез Эль-Асадом, стали принимать более непосредственную роль во внутренней политической жизни Ливана. Кроме того, ООП, выдворенная из своего прибежища в Иордании, начала военные операции из лагерей для беженцев в Южном Ливане, что привело к возмездию со стороны Израиля. Ливан быстро погружался в анархию.

Мой последний визит в Бейрут состоялся в марте 1977 года, когда непродолжительный перерыв в боях позволил нам вновь

открыть наше отделение. Я хотел заверить персонал, что знал о существовавшем риске и был обеспокоен их положением. В Бейрутском аэропорту самолет банка заставили отрулить на стоянку, находившуюся далеко от терминала. Нас встретило подразделение полностью вооруженных солдат в бронированных автомобилях, и под их эскортом мы отправились в город. Бои между различными группировками и артиллерийский обстрел с окружающих холмов превратил город в груду развалин. Отель «Кинг Джордж», где я всегда останавливался раньше, был полностью разграблен. Когда я входил в отделение «Чейза», солдаты сомкнулись вокруг меня фалангой. После того, как я обратился к персоналу с приветствием, управляющий отделением презентовал мне гильзу артиллерийского снаряда с маркировкой на русском языке - снаряд взорвался непосредственно рядом со зданием. «Париж Средиземноморья» имел облик Германии, которую я видел в конце Второй мировой войны. Намеренное разрушение Бейрута упрямыми религиозными и политическими фанатиками, вероятно, является одной из крупнейших осуществленных руками людей трагедий периода после Второй мировой войны.

Бахрейн, где мы открыли отделение в 1971 году, имел хорошие позиции для того, чтобы воспользоваться возможностью, возникшей в результате агонии Бейрута.

Я впервые встретился с шейхом Иса в начале 1960-х годов, вскоре после того, как он стал эмиром. Он был невысок ростом - всего около полутора метров, однако велик своим дружелюбием и щедростью и знаменит тем свободным стилем, в котором он дарил подарки. Однажды он подарил мне замечательный меч из дамасской стали с ножнами, усыпанными жемчугом; сейчас этот меч является одним из экспонатов в коллекции «Чейза». Во время моего последнего визита в Бахрейн в 1997 году шейх прервал заседание кабинета, чтобы представить меня своему премьер-министру и другим министрам, многие из которых были его родственниками, и по этому случаю подарил мне прекрасные часы «Ролекс». Его умное руководство дало его маленькой стране возможность играть серьезную роль среди своих сильных соседей.

ОБЪЕДИНЕННЫЕ АРАБСКИЕ ЭМИРАТЫ

Объединенные Арабские Эмираты - семь маленьких богатых нефтью эмиратов, рассеянных вдоль пустынного побережья Персидского залива между Саудовской Аравией и Оманом, объединились в конфедерацию в 1971 году, когда Британия ушла из Персидского залива. С самого начала в делах ОАЭ доминирующую роль играли два самых больших эмирата - Абу-Даби и Дубай.

В первый раз, когда я увидел город Абу-Даби в 1974 году, он не произвел на меня впечатления. Маленькие глинобитные домики были беспорядочно разбросаны вдоль прибрежных равнин и болот, резкий ветер дул со стороны Залива, наполняя воздух пылью и песком. Среди невымощенных улиц повсюду ходили овцы и козы. Над этим унылым пейзажем возвышался крупный форт, построенный британцами веком ранее. В связи с отсутствием более подходящего здания форт служил местом нахождения состоявшего в основном из кочевников правительства Абу-Даби.

Правитель - шейх ибн Султан аль-Нахайян Заед отсутствовал, и нас принял его брат в комнате, убранной в традиционном бедуинском стиле. Мы сидели на подушках, расположенных вдоль стен, и пили крепкий арабский кофе из маленьких чашечек, в которые его наливали из медных кофейников с длинными искривленными носиками. Наш хозяин, одетый в прекрасную арабскую одежду, носил на поясе большой кинжал, другие были одеты так же. Он вел себя любезно, разговаривая через переводчика, однако создавалось впечатление, что он чувствовал бы себя более комфортно верхом на лошади в пустыне, а не обсуждая финансовые вопросы с банкирами Уолл-стрит.

Во время моего следующего визита, состоявшегося через два года, было видно, что нефтяные доходы уже начали преобразовывать Абу-Даби. Строились небоскребы в международном стиле, и грунтовые дороги уже заменила детально продуманная дорожная система. Абу-Даби стал современным городом, и старый форт казался остатком далекого прошлого. Как и в Саудовской Аравии, все доходы от нефти, составлявшие к этому времени несколько миллиардов долларов в год, текли непосредственно в казну шейха Заеда.

Шейх выглядел внушительно, у него было сильное, как бы остро выточенное резцом Лицо и проницательные глаза. Он не говорил по-английски, но всегда полностью владел беседой. На

меня произвело впечатление, что его дом был обставлен весьма скромно и поразительно напоминал палатку бедуина, что не походило на претенциозные дворцы, уже ставшие к этому времени обычными в Саудовской Аравии. Шейх Заед имел обыкновение принимать посетителей поздно вечером, после того как спадала дневная жара. Помимо обязательных чашек кофе он подавал нам горячее молоко верблюдицы с пряностями в маленьких стаканчиках. Я находил его сладким и довольно приятным, однако не каждый из сопровождавших меня соглашался с этим.

Подобно многим арабским правителям, Заед любил охоту. Во время одного из моих визитов он рассказал, что только что вернулся из Пакистана, где его знаменитые соколы - их цена составляла до 100 тыс. за каждого - добыли несколько дроф. Дрофа имеет несколько меньшие размеры, чем наша дикая индейка, но, подобно диким индейкам, это сильная и трудная для добычи дичь, так что Заед был весьма обрадован своим триумфом. Он спросил меня, пробовал ли я когда-либо дрофу, и, когда я ответил отрицательно, стал настаивать, чтобы я взял несколько птиц с собой. Я объяснил ему, что мы находимся в длительной деловой поездке, и у нас нет возможности хранить этих дроф. Он спросил меня, с кем мы будем встречаться после отъезда из Абу-Даби, и когда я назвал шейха Ису в Бахрейне, он был в восторге. Он сказал мне, что шеф-повар шейха Исы особенно хорошо умеет готовить дроф.

В результате мы взяли дроф с собой в Бахрейн, где шейх Иса немедленно передал их своему шеф-повару. Поскольку вечером Иса устраивал для нас обед, а ранним утром следующего дня мы должны были улетать в Йемен, нам не удалось съесть дроф в Бахрейне. Вместо этого на следующее утро корзина для пикника - фактически большой сундук, который несли два человека, - была доставлена к самолету «Чейза». Мы погрузили его на борт и взлетели, направляясь в Йемен. Приземлившись, мы поехали вторы и остановились на пикник, состоявший из дроф и других деликатесов, которые шейх Иса положил в этот сундук. К сожалению, к этому моменту дрофы были холодными и довольно жесткими. Тем не менее нам понравились среднеазиатские дрофы, которые были загнаны соколами шейха Заеда в Пакистане, приготовлены в Бахрейне и, наконец, съедены группой голодных банкиров «Чейза» на склоне холма в Йемене!

Возможно, что шейх Заед предпочитал пустыню и соколиную охоту, однако он был хорошим бизнесменом, который, как правило, разумно распоряжался огромным нефтяным богатством своей страны. Однако оказался замешанным в скандале,

связанном с Международным банком кредита и коммерции (МБКК) в начале 1990-х годов. Он предоставил более 1 млрд. долл. для создания этого учреждения в 1980-е годы, и в судебном решении содержалось требование, чтобы шейх и ряд близких к нему людей выплатили еще 1,8 млрд. для возмещения акционерам МБКК.

До этого прискорбного инцидента «Чейз» тесно работал с ним через нашу новую структуру по инвестиционной банковской деятельности, базировавшуюся в Бахрейне и возглавляемую Немиром Кирдаром, нашим служащим иракского происхождения. Немир был отличным специалистом по кредитованию, и знание им региона Персидского залива сыграло большую роль в расширении там нашей деятельности. Перед одной из встреч с шейхом Немир предложил, чтобы я поднял вопрос об участии «Чейза» в Инвестиционном управлении Абу-Даби. На нашей встрече я попросил шейха «дать нам возможность служить вам в качестве советника при Инвестиционном управлении». Вскоре после этого Немир получил разрешение, дававшее «Чейзу» право управлять 200 млн. долл. активов, принадлежащих Управлению.

Присутствие «Чейза» в регионе Персидского залива резко выросло в 1970-х годах, и в конечном счете численность нашего персонала там достигла 200 человек. Одним из указаний на рост позиций банка было осуществлявшееся при ведущей роли «Чейза» финансирование четырех промышленных проектов в Катаре объемом в 350 млн. долл. Оно было названо «сделкой 1977 года» журналом «Институшнл инвестор».

ОМАН: СУЛТАН КАБУС

Оман, расположенный фактически в горле Персидского залива на обоих берегах Ормузского пролива, через который проходит значительная часть добываемой в мире сырой нефти, является старейшей и во многих отношениях наиболее современной страной на Аравийском полуострове. Семейство Аль-бусаид захватило контроль над столицей Маскатом и значительной частью расположенных по соседству территорий в середине XVIII века и расширило свою морскую империю на юг вплоть до Занзибара, у побережья Восточной Африки. В XIX веке Британия защитила правящую семью как от турок-оттоманов, так и от мародерствующих бедуинских племен с суши и установила прочные политические и финансовые отношения с султаном.

Уход Британии в начале 1970-х годов создал в Омане возможности проникновения для Соединенных Штатов. Однако когда я впервые оказался в Маскате в январе 1974 года, то обнаружил, что у Соединенных Штатов там даже не было постоянного дипломатического персонала. Государственный департамент, вероятно, еще не осознал растущую экономическую и политическую значимость этого региона. Я сообщил об этих фактах Генри Киссинджеру по возвращении. Сказал, что, несмотря на продолжающееся британское экономическое влияние, правители рассчитывали на более тесные отношения с Соединенными Штатами. В то время Генри был полностью занят усилиями по разработке соглашения о прекращении огня между израильтянами и египтянами, однако в пределах нескольких месяцев он назначил посла в Оман и еще одного посла в ОАЭ.

На момент моего приезда султан Кабус принимал активное участие в подавлении мятежа в западной провинции Дофар, поддерживавшегося правительством Южного Йемена, за которым стояли Советы. Шах Ирана при финансовом и военном содействии Соединенных Штатов предоставил султану 3 тыс. солдат для помощи в этой кампании. Для встречи с султаном мы прилетели в столицу Дофара Салалу. На холмах, у подножия которых находился город, засели снайперы и располагались зенитные орудия, так что нам пришлось сделать долгий низкий заход над водой, чтобы избежать их огня. На султана произвело впечатление, что мы проделали такое опасное путешествие, чтобы повидать его, и встреча прошла довольно хорошо.

На момент нашей встречи султан Кабус еще недолго находился у власти. С британской помощью в 1970 году он

осуществил успешный путч против своего отца, довольно малоприятного человека, державшего сына под своего рода домашним арестом в течение шести лет. Кабус получил образование в Сандхерсте[39] и, когда я встретил его, ему было только 34 года. Это был удивительно красивый человек с прямой осанкой, большой черной бородой и темными проницательными глазами; на голове у него всегда был элегантный тюрбан. В последующие годы между нами сложились хорошие отношения. Во время моего визита к султану в январе 1979 года мне сообщили о том, что мой брат Нельсон умер от сердечного приступа. Султан предложил отправить меня домой на своем самолете, однако, поскольку в моем распоряжении был самолет «Чейза», я отклонил его великодушное предложение.

ЙЕМЕН И ВЕЧЕРИНКА С КАТОМ

К концу 1970-х годов одной из немногих территорий на Ближнем Востоке, которую я еще не посетил, был Йемен - местонахождение библейского королевства Шеба и место, от которого начиналась легендарная «Дорога благовоний». Во время моего визита 1977 года страна находилась в состоянии жестокой гражданской войны между придерживавшимися традиционной ориентации группами на севере и радикальными марксистскими силами, занимавшими доминирующее положение в южной части страны. Северный Йемен (Йеменская Арабская Республика) имел тесные союзнические связи с Саудовской Аравией, в то время как Народно-Демократическая Республика Йемен была сателлитом Советского Союза. Эта Республика предоставила советскому Военно-Морскому Флоту доступ на бывшую британскую военно-морскую базу в Адене, дав таким образом в руки Советам стратегическую базу, позволявшую контролировать доступ как в Красное море, так и к Африканскому Рогу.

Северный Йемен имел небольшие запасы нефти, но обладал значительным экономическим потенциалом, поскольку сотни тысяч йеменцев работали на нефтяных месторождениях стран Персидского залива и ежемесячно посылали домой миллионы долларов в виде переводов. Главная причина моего визита заключалась в том, чтобы задать премьер-министру Абдалазизу Абдал Гани вопрос: не мог бы «Чейз» установить более широкое сотрудничество с его правительством? По прибытии мы узнали, что Абдал Гани с несколькими друзьями находится в своем доме примерно в 20 милях от Саны. Он просил передать нам, что мы все приглашены к нему домой.

Приехав, мы обнаружили, что находимся исключительно в обществе мужчин. Они сидели на полу, на подушках и коврах, слушая арабскую музыку. Иногда двое мужчин вставали и танцевали друг с другом. Стульев, столов или какой-то другой мебели не было. Премьер-министр не прервал вечеринки, а тепло ввел нас в число ее участников. Самым необычным было то, какие подавали угощения. В большинстве исламских стран спиртное запрещено. В Йемене излюбленным, так сказать, стимулятором был *кат,* довольно легкий наркотик, о котором говорят, что он обладает галлюциногенным эффектом. Листья растения разжевывают, после чего скатывают в маленький шарик, который помещается под нижнюю губу. Если его жевать в достаточном количестве и в течение достаточного периода времени, возникает

ощущение радости. Таким образом мы присоединились к вечеринке с *катом.* Все гости жевали *кат,* и мне тоже дали несколько листьев, которые я начал жевать. Листья обладали слабым вкусом, и я не ощутил никаких галлюцинаций. Долгие годы употребления неразбавленного мартини, вероятно, достаточно иммунизировали меня! Однако, к моему удивлению, премьер-министр пригласил меня на танец - довольно необычный способ знакомства с потенциальным клиентом. Это был запомнившийся день!

К сожалению, жизнь премьер-министра оборвалась в результате трагического эпизода всего лишь через несколько недель после нашей встречи. «Специальный посланник» из Южного Йемена прибыл к нему с подарком от президента Южного Йемена. Подарок фактически представлял собой бомбу, которую посланник привел в действие после того, как оказался в кабинете премьер-министра. Оба они мгновенно погибли.

ИРАК И САДДАМ ХУСЕЙН

В конце XX века Саддам Хусейн стал одним из наиболее безжалостных диктаторов в мире, постоянно ввергая свой народ в войны и подвергая его невероятным лишениям, чтобы сохранить свою власть. Я встретился с ним только один раз. Хусейн был продуктом партии Баас, экстремистской политической группировки, организованной в 1940-х годах сирийскими и иракскими интеллигентами, проповедовавшими смесь социализма, антиколониализма и арабского национализма. С одной стороны, баасистская риторика была чрезвычайно популярна среди масс иракского народа, с другой - исполнена политических и экономических противоречий. Партия захватила власть в 1958 году, убив короля Фейсала II, который был схвачен, привязан к автомобилю и протащен по улицам Багдада.

Так баасисты вели себя в то время, и создается впечатление, что именно так они продолжают вести себя сегодня. Новые правители Ирака немедленно приняли просоветскую внешнюю политику, национализировали активы иностранных компаний и создали полицейское государство. Ирак стал радикальным членом ОПЕК, постоянно выступая за более высокие цены и строгие лимиты на поставки нефти западным индустриальным странам. Во многих отношениях Ирак также стал наиболее непримиримым врагом Израиля на Ближнем Востоке. Саддам Хусейн и его предшественники не только участвовали во всех арабских войнах против Израиля, они также предоставляли финансирование возглавлявшейся Арафатом ООП, поддерживали террористические группы во всем мире и преследовали собственное еврейское местное население.

Хотя прямые деловые связи «Чейза» с Ираком были незначительны, мы на протяжении многих лет поддерживали скромные корреспондентские отношения с их центральным банком - «Банком Рафидиан». Когда Ирак разорвал дипломатические отношения с Соединенными Штатами после войны 1967 года, связь с этим банком осталась одной из немногих связей между двумя странами. Генри Киссинджер, занимавшийся поиском способов включить Ирак во всеобъемлющий мирный процесс на Ближнем Востоке, спросил, не мог ли я попытаться установить контакты с руководством Ирака во время одной из моих поездок в этот регион.

Я согласился на это и через президента «Банка Рафидиан» получил визу, позволявшую мне приехать в Багдад для

обсуждения вопросов банковской деятельности. Я также смог запланировать встречу с министром иностранных дел Саддумом Хаммади. Хаммади был выпускником Висконсинского университета и свободно говорил по-английски, однако его отношение ко мне было враждебным с того самого момента, когда я вошел в его кабинет. Эта враждебность еще больше усилилась, когда я заявил ему, что приехал по просьбе Генри Киссинджера, чтобы доставить послание Саддаму Хусейну, который повсеместно считался сильной личностью в иракской политике.

Хаммади сказал: «Абсолютно невозможно. Он не сможет принять вас». Я ответил, что буду в Багдаде в течение 24 часов и готов встретиться с ним в любое время дня или ночи. Хаммади настаивал: «Встреча невозможна. Передайте послание мне». «Извините, господин министр, - ответил я, - мое послание предназначено для ушей только Саддама Хусейна, и я не уполномочен передавать его кому бы то ни было еще». Когда Хаммади продолжал настаивать, что встреча не сможет состояться, я ответил: «Я собираюсь пробыть здесь до завтрашнего полудня и буду вам признателен, если вы проинформируете Саддама Хусейна, что я привез ему послание от государственного секретаря и что я был бы рад встретиться с ним, если он пожелает меня принять». Вечером этого дня, когда я уже был готов отбыть на обед, устроенный «Банком Рафидиан», мне сообщили, что Хусейн примет меня в девять часов в своем кабинете. Мне передали, что я должен прийти один.

Автомобиль довез меня до здания Национального совета на берегу реки Тигр. От здания исходила аура каких-то дурных предчувствий, причем это ощущение не исчезло после долгого пути по бесконечным темным коридорам мимо вооруженных часовых. Наконец, я добрался до его кабинета, маленькой пустой комнаты без окон, находящейся где-то глубоко в чреве здания, и там Хусейн любезно приветствовал меня. Это был человек среднего роста и плотного телосложения. Его лицо было строгим и неулыбчивым, и у него уже тогда были ставшие его характерным атрибутом усы.

Мы разговаривали через переводчика более часа. Хотя в комнате были только мы трое, несколькими днями позже почти дословное изложение беседы появилось в бейрутской газете «Ан Нахар». По какой-то причине Саддам захотел, чтобы суть нашего разговора стала достоянием общественности.

Я довел до его сведения, что, по мнению Генри Киссинджера, отсутствие средств общения между нашими странами противоречило интересам как Ирака, так и Соединенных Штатов,

и что государственный секретарь хотел бы найти способы установления диалога. Я спросил его: как этого достичь?

Показав пальцем на дверь, через которую я вошел в комнату, Саддам сказал: «Дверь может приоткрыться, если будут удовлетворены два условия». Во-первых, Соединенные Штаты должны прекратить поставки вооружений Израилю, которые могут быть использованы против Ирака, и должны начать «играть решительную роль в обеспечении прав палестинского народа». Во-вторых, Соединенные Штаты должны прекратить продажу вооружений Ирану или, по крайней мере, обусловить такие продажи обещанием Ирана не использовать это оружие против «Ирака или любой другой арабской страны». Саддам настаивал, что он не будет заинтересован в восстановлении дипломатических отношений с Соединенными Штатами до тех пор, пока шах будет продолжать вооружать мятежных иракских курдов.

Я доложил об этом Генри Киссинджеру после своего возвращения в Соединенные Штаты. Первое условие Саддама в отношении Израиля было, конечно, чем-то таким, на что Соединенные Штаты никогда бы не пошли. Однако происшедшее за несколько месяцев сближение между Ираком и Ираном привело к окончанию оказания военной помощи курдам и за несколько лет привело к резкому улучшению отношений между США и Ираком.

Саддам показался мне человеком, практически лишенным чувства юмора, высокомерным, но не враждебным по отношению ко мне в изложении своих взглядов. Сидя напротив него той ночью, я совершенно не имел оснований думать, что за относительно короткий срок он приобретет известность как «багдадский мясник», как один из самых безжалостных и презренных лидеров, которых когда-либо знал мир.

Историческая преемственность саудовцев и кувейтцев, дисциплина и финансовая смекалка шейхов из эмиратов, злой ум Саддама Хусейна, трагедия Ливана и палестинского народа, сила и мужество израильтян, честь и героизм короля Хуссейна и Анвара Садата - все эти образы приходят мне в память, когда я думаю о своем ощени в этом запутанном и непредсказуемом регионе мира. Насколько он был непредсказуемым, мне еще предстояло узнать, когда я оказался вовлечен в усилия по нахождению убежища для оказавшегося в изгнании шаха Ирана.

ГЛАВА 21

В ВИХРЯХ БИЗНЕСА

В октябре 1972 года, когда Билл Бучер вступил в должность главного операционного директора «Чейза», я впервые после того, как стал тремя годами раньше главным исполнительным директором, почувствовал уверенность, что мои усилия по преобразованию банка в более сильную, инновационную и способную к конкуренции структуру будут проводиться в жизнь целенаправленно и активно. Теперь «Чейз» располагал руководством, необходимым для того, чтобы идти к успехам в мировом масштабе.

Но ни Билл, ни я не ожидали тех больших ухабов на предстоящем пути, которые нам предстояло повстречать. По мере того, как десятилетие шло к концу, и еще задолго до того, как наши реформы и стратегии могли быть полностью реализованы, «Чейз» и лично я подверглись целой серии грубых - а иногда и буквально дикарских - публичных нападок. Все открыто ставилось под вопрос - наша компетентность в плане управления, инвестиционная политика и стратегическое направление деятельности. В такие трудные дни я никогда не терял уверенности в отношении своего видения «Чейза» как величайшего международного финансового учреждения и не сомневался в качествах того корпуса талантливых сотрудников, который мы создавали. Я был привержен задаче проведения банка через трудные времена, с которыми ему - а также лично мне - неизбежно предстояло столкнуться.

ПРОБЛЕМЫ БАНКА И ЕГО РУКОВОДИТЕЛЯ

Одним из качеств, которое хорошо послужило семье Рокфеллеров в течение многих поколений, была толстокожесть. Хотя, с одной стороны, мы не забываем, что судьба благословила нас огромным богатством и широчайшими возможностями, мы также понимаем, что привилегии, выпавшие на нашу долю, часто заставляют других смотреть на нас с подозрением или неприязнью. Поступки Рокфеллера, особенно Рокфеллера, занимающего видное положение, - типа кинозвезды или известного спортсмена - анализируются буквально под микроскопом, и если мы терпим неудачу, критики, конечно же, замечают это.

Так, еще с 1880-х годов, когда журналисты - «разгребатели грязи» нападали на деда и на компанию «Стандард ойл», Рокфеллеры - особенно Рокфеллеры, «находящиеся на виду» - должны были научиться обладать толстой защитной кожей. И так оно и было, когда я открыл деловой раздел газеты «Нью-Йорк таймс» утром в воскресенье 1 февраля 1976 г. и был в состоянии полной готовности к тому, чтобы не реагировать еще на одну нападку. Однако мое сердце дрогнуло, когда увидел на первой странице заголовок «"Чейз" и Дэвид Рокфеллер: проблемы в банке и у председателя правления». Мне понадобилось лишь взглянуть на первый абзац, чтобы понять основную направленность статьи: «"Чейз Манхэттен бэнк" оказался в центре общественного внимания как символ, переживающей трудности банковской системы страны в один из наиболее сложных моментов. При этом под вопросом оказалась целесообразность нахождения на своем посту Дэвида Рокфеллера, хорошо известного председателя правления и главного исполнительного директора этого банка».

Самая уважаемая газета страны в наиболее широко читаемом издании недели указывала на то, что меня вскоре могли выгнать с работы. Я должен признать, что опубликованная в «Нью-Йорк таймс» история не была неожиданной или абсолютно несправедливой. Середина 1970-х годов была для «Чейза» трудным периодом. Целый ряд проблем отрицательно повлиял на результаты и прибыльность банка, что и поставило на повестку дня вопрос об эффективности моей работы в качестве главного исполнительного директора.

Первой из проблем был почти полный крах в наших системах управления операционной деятельностью -обработке документов и ведении архивов, лежащих в основе работы любого банка; это

привело к вызывавшему большую тревогу ухудшению обслуживания, соответствующему росту числа жалоб клиентов и резкому падению доходов. За этим последовал вынужденный пересмотр нашего балансового отчета из-за завышенной оценки облигационного торгового счета, что обошлось нам в 33 млн. долл.

Вскоре после этого мы понесли катастрофическую серию потерь в нашем портфеле недвижимости, что завершилось, в конечном счете, банкротством трастового фонда по ипотеке и недвижимости ЧМАРТ («Чейз Манхэттен мортгидж энд риэлти траст»), который, к сожалению, носил имя банка.

В это же время наш главный конкурент «Сити-бэнк» обошел нас как по общим активам, так и по доходам.

Последним унижением было выставление напоказ стоявших перед нами проблем в материале, опубликованном на первой странице газеты «Вашингтон пост» и подхваченном другими общенациональными средствами массовой информации, с намеком на потенциальное банкротство «Чейза».

Сочетание всех этих событий привело к тому, что и банк, и моя руководящая роль в нем оказались буквально под микроскопом, когда каждое решение подвергалось разбору и регистрировался каждый неверный шаг. Лишь немногие компании в то время и в последующий период были в такой степени объектом тщательного публичного рассмотрения.

На протяжении первой половины 1976 года журнал «Бизнес уик» называл «Чейз» «завязнувшим гигантом»; журнал «Институшнл инвестор» задавал на своей обложке вопрос: «Сможет ли Дэвид Рокфеллер когда-либо навести порядок?» И, возможно, наиболее унизительным из всех был заголовок на обложке в «Файнэншэл уорлд», где текст, набранный крупным шрифтом, гласил: «ПОЧЕМУ ДЭВИД РОКФЕЛЛЕР ДОЛЖЕН УВОЛИТЬ САМОГО СЕБЯ».

Но в то время, когда эти трудные вопросы во всеуслышание обсуждались прессой, мы с Биллом уже предприняли конкретные шаги для преодоления проблем, за которые нас пытались пригвоздить к позорному столбу и которые давно считались характерными для «культуры» «Чейза». Все это время я не переставал подтверждать свою уверенность в том, что банк вновь займет лидирующие позиции в плане как прибыльности, так и уважения и что я, продолжая оставаться главным исполнительным директором, приведу его к достижению этих целей.

Однако сидя в своей гостиной в то холодное зимнее утро и читая опубликованную в «Нью-Йорк тайме» статью, в которой

критически разбирался мой стиль управления и ставилась под сомнение моя деловая хватка, я понимал, что большинство людей не согласились бы дать мне серьезного шанса для достижения поставленных целей и даже не согласились бы на то, чтобы я завершил свой срок в качестве главного исполнительного директора.

ПРЕДВЕСТНИК: КРАХ БАНКА «ХЕРШТАТТ»

Начало 1970-х годов характеризовалось идущими во всем мире процессами инфляции и спада, нарушениями платежного баланса между странами и постепенным разрушением международной финансовой системы. Огромное повышение стоимости энергоносителей, связанное с повышением цен на нефть странами ОПЕК, нанесло мощный удар по устойчивому экономическому росту и относительной стабильности, характерной для большей части периода после Второй мировой войны; начиналось время огромных рисков и неопределенностей. В начале 1974 года мы сами обнаружили, насколько рискованным и ненадежным стал мир.

В нормальных обстоятельствах средства, переводимые на счет каждого корреспондентского банка, должны покрывать дебетовую задолженность по этому счету к концу каждого делового дня. Однако на протяжении дня требования к отдельному клиенту нередко могут превышать сумму его баланса на нашем счету, так что на протяжении нескольких часов мы, по существу, предоставляем такому банку кредит. В период до 1970-х годов суммы, о которых могла идти речь, были весьма скромными, однако по мере роста спекулятивной лихорадки на рынках обмена иностранной валюты кредиты на суммы в миллионы долларов на срок «менее одного дня» стали скорее правилом, чем исключением. Доходы от балансов на таких счетах были для нас прибыльным видом деятельности, однако мы также сталкивались со значительно более серьезными рисками.

В случае банка «Херштатт» нам повезло. Валютный трейдер в нашем Франкфуртском отделении узнал о крахе в 4 часа дня по европейскому времени. Он позвонил в Нью-Йорк, где было 11 час. утра, и мы немедленно заморозили 156 млн. долл., которые были у нас на счету «Херштатт» в виде депозита. К концу дня требования платежа к «Херштатт» значительно превысили сумму в 156 млн. Действуя быстро, «Чейз» избежал потерь. Другие банки, имевшие невыплаченные требования, должны были ждать в течение месяцев, пока американские суды не распределили ограниченные фонды среди многочисленных претендентов.

Мы «увернулись от пули», однако более широкие уроки в связи с крахом «Херштатт» игнорировать было нельзя. Международные финансовые рынки изменились настолько, что старые механизмы регулирования уже невозможно было далее использовать для адекватного управления. Крах маленького

банка в Германии, о котором большинство никогда не слышало, вызвал сбой в работе рынков на протяжении значительного времени. Банкротство крупного банка могло бы привести к мировому экономическому кризису. Хотя банкиры, возглавлявшие центральные банки стран мира, боролись за то, чтобы заменить существовавшую систему фиксированных обменных курсов чем-то более гибким, работа частного сектора также нуждалась в корректировке.

В течение определенного времени «Чейз» уже вел борьбу с недостатками наших операционных систем и внутренних контрольных механизмов. К середине 1970-х годов проблемы, связанные с «бэк-офисом» - «тыльным офисом» банка, приобрели кардинальное значение, не меньшее, чем любые другие, стоявшие перед ним.

Двадцать шестого июня банковский дом «И. Д. Херштатт», небольшой семейный банк в Западной Германии, всплыл брюхом вверх. Причиной банкротства «Херштатт» была стомиллионная потеря, которую он понес, спекулируя на все более неустойчивом рынке обмена иностранной валюты. «Чейз» был главным корреспондентским банком «Херштатт» и осуществлял клиринговые операции в долларах; все требования по счетам в нем проходили через нас.

«БЭК-ОФИС»

«Чейз» был одним из первых больших банков, автоматизировавших свою операционную деятельность начиная еще с конца 1950-х годов. К банкам предъявляются огромные требования в отношении учета, что создает лавину бумаг. Соответственно, новая технология была введена во все области операционной деятельности банка - обработку чеков, бухгалтерский учет депозитов до востребования, услуги по передаче акций, операции по зарплате, кредиту с погашением в рассрочку и т.д. Компьютеризация также позволила нам централизовать операции нашего «бэк-офиса», сосредоточив их в одном здании, специально построенном для этой цели, и позволила начать использование точных методов анализа затрат, чтобы дать руководству средства для быстрого и проводимого раздельно по секторам анализа прибыльности наших продуктов и эффективности работы наших структурных единиц.

Это были хорошие вести.

Дурные вести заключались в том, что новая электронная технология часто менялась, а ее установка и эксплуатация были весьма дорогостоящими. Кроме того, автоматизация требовала массу новых сотрудников, программистов, системных аналитиков и операционных техников-исследователей. Объединение этих новых Сотрудников в одно целое с теми служащими, которые занимались традиционной банковской деятельностью, и обеспечение того, чтобы технический персонал эффективно взаимодействовал с кредитными служащими, представляло собой труднейшую задачу, особенно из-за того, что большинство старших руководителей банка имело, как правило, лишь поверхностное представление о компьютерах и их возможностях.

Летом 1972 года я пригласил на ленч Фрэнка Кэри, председателя правления компании ИБМ, которая была важным клиентом «Чейза». Фрэнк воспользовался случаем, чтобы предупредить меня о том, что работа «Чейза» по управлению своим «бэк-офисом» ведется не на должном уровне. Он сказал, что мы никогда не сможем исправить эту ситуацию, пока высшее руководство банка не поймет основы компьютерной технологии и то, как интегрировать ее в наши повседневные операции, и пригласил меня воспользоваться проводимыми ИБМ для руководства компаний специальными воскресными курсами по компьютерам. Хотя эта идея была заманчивой, прошло целых два года, прежде чем я решил воспользоваться ею.

Через два года около двадцати ведущих руководителей «Чейза», включая Билла Бучера и меня, поехали в учебный центр компании ИБМ, находящийся в Пукилси. У всех нас в результате этой поездки открылись глаза. К тому времени, однако, мы уже пережили несколько болезненных и сильно раздутых прессой сбоев в нашей операционной деятельности. Наиболее болезненный эпизод произошел в феврале 1974 года. Несчастье разразилось незадолго до того, как должна была произойти запланированная замена нашего устаревшего ЮНИВАК на новый большой компьютер компании ИБМ. Перестаравшийся уборщик по ошибке принял запасные части для ЮНИВАК за мусор и выбросил их. ЮНИВАК вскоре полностью встал, и мы были вынуждены в течение нескольких месяцев вести отчетность вручную, прежде чем новая система ИБМ стала готова к вводу в действие. Даже после ввода в действие новой системы ИБМ в июле продолжали происходить сбои и задержки. Как сказал наш вице-президент по операциям, у нас был «мусор на входе, мусор на выходе и куча мусора на обработке».

Среди всей этой кутерьмы с ежегодным визитом прибыли ревизоры от Контролера денежного обращения[40]. Неудивительно, что они нашли недостатки в операционной работе ряда наших отделов и представили директорам «Чейза» отчет, в котором наши операции характеризовались термином «ужасающие». Билл и я потратили немало времени на протяжении 1974 и 1975 годов, чтобы решить эту проблему и успокоить предъявлявших жалобы клиентов. Это было трудное время, и неурядицы операционной деятельности лежали в основе целого ряда проблем, с которыми мы столкнулись в эти годы. К середине 1975 года мы в основном преодолели эти неурядицы, и наша операционная работа вновь стала высоэффективной. Однако ущерб в плане отношений с клиентами и восприятия со стороны публики уже был причинен.

СКАНДАЛ В ОТДЕЛЕ ОБЛИГАЦИЙ

Технология была не единственной из наших проблем. «Чейзу» также досталось синяков в результате скандала, причинившего еще больший ущерб нашей репутации.

Скандал произошел с отделом облигаций нашего банка, который помимо торговли облигациями для внешних клиентов управлял собственным счетом нашего банка, на котором находились облигации федерального правительства, облигации штатов и муниципальные облигации. Закон о ценных бумагах требует, чтобы банки ежеквартально представляли отчеты о находящихся в их владении облигациях, однако определение рыночной стоимости ценных бумаг штатов и муниципальных ценных бумаг, которые в то время обычно имели длительный срок погашения, а объем торговли ими был мал, представлял собой нелегкую задачу. Большинство банков, включая «Чейз-бэнк», решало эту проблему путем использования формулы для определения текущей рыночной стоимости. Федеральные правила также требовали, что, когда текущее значение стоимости облигаций было меньшим, чем их балансовая стоимость, об этой разнице следовало сообщать в ежеквартальных отчетах банка о доходах.

Беда, в которую мы попали в октябре 1974 года, была ж связана с тем, что старший вице-президент, руководивший отделом облигаций, ошибся в прогнозе тенденции процентных ставок. В ожидании того, что процентные ставки будут падать, а цены расти, он осуществил покупку государственных облигаций, что к середине 1974 года добавило примерно 1 млрд. долл. к нашему портфелю. К сожалению, реальная динамика процентных ставок не соответствовала его прогнозам. Процентные ставки росли, но он продолжал держать купленные облигации, рассчитывая, что произойдет коррекция рынка и в конечном счете его позиция будет покрыта. К сожалению, в отчете он не сообщил об учетном убытке и, таким образом, нарушил закон.

Не зная об этом упущении, «Чейз» опубликовал неправильный баланс по третьему кварталу в конце сентября 1974 года. После стандартной внутренней аудиторской проверки, выявившей истинное положение вещей, руководитель отдела облигаций признал, что он умышленно скрыл убыток в надежде на то, что цены восстановятся.

Билл Бучер и я были в Вашингтоне на совещании Всемирного банка/МВФ, и в тот момент, когда пришли эти новости, мы были

хозяевами на ежегодно устраиваемом «Чейзом» обеде. Не окончив десерта, мы покинули своих гостей и полетели в Нью-Йорк. Примерно в 11 час. вечера мы уже были у меня дома на 65-й улице. Были вызваны директор «Чейза» Дик Дилворт, наш внешний юрисконсульт и несколько служащих старшего звена. Они уже напряженно работали с самого утра, и ни один из них не успел пообедать. Пегги сделала гамбургеры и сварила горячий шоколад, а они проинформировали нас с Биллом о ситуации.

На следующий день, после того как оповестили о происшедшем всех должностных лиц банка, мы опубликовали заявление, в котором признавалось, что были совершены серьезные ошибки и что старшего вице-президента, руководившего торговлей облигациями, попросили уйти в отставку. По нашим подсчетам, завышенная оценка облигационного торгового счета составляла около 34 млн. долл., и в результате этого опубликованные «Чейзом» данные о доходах после выплаты налога за предшествовавшие девять месяцев полагалось снизить на 15 млн. долл. На следующий день это было главной новостью, появившейся на первых страницах как «Нью-Йорк таймс», так и «Уолл-стрит джорнэл». Ирония этой ситуации состоит в том, что через несколько месяцев процентные ставки снизились и нереализованный убыток, составлявший 15 млн., в результате исчез.

Однако от этого мало что изменилось. Кризис поставил под вопрос эффективность руководства и отчетности, нанес ущерб заработанной тяжелым трудом репутации «Чейза» как честного банка и поставил под вопрос компетентность его главного исполнительного директора.

АТАКА В СРЕДСТВАХ МАССОВОЙ ИНФОРМАЦИИ

Спады экономической активности редко полезны для компаний и часто разрушительны для банков. Крутой спад 1974-1975 годов нанес особенно большой ущерб крупным коммерческим банкам в Соединенных Штатах. И поскольку наши проблемы в «Чейзе» продолжали накапливаться, а доходы упали более чем на 42%, со 182 млн. в 1974 году до 105 млн. в 1976 году, средства массовой информации избрали «Чейз-бэнк» и лично меня объектами своего особого внимания.

Отчасти эта проблема была связана с впечатляющими результатами «Сити-бэнк». Активно расширяясь за рубежом в 1950-1960-х годах, когда я тщетно доказывал, что «Чейз» должен проводить такой же курс, «Сити-бэнк» к середине 1970-х годов решительно выдвинулся вперед по сравнению с «Чейзом». В 1970 году оба банка были практически в одинаковом положении в плане доходов, а к 1975 году доходы «Сити-бэнк» значительно обогнали наши доходы, в основном из-за его огромных преимуществ в международном плане. После того как «Сити-бэнк» пронесся мимо «Чейза» вперед, критики слили на нас все. Руководство «Чейза», писали они, стало дряблым. Они указывали на неудачное президентство Херба Паттерсона, фиаско в торговле облигациями, 97-миллионный кредит для обанкротившейся розничной компании «В.Т. Грант», большой объем подозрительных городских облигаций Нью-Йорка в портфеле «Чейза» и, наконец, делали упор на растущие проблемы банка в связи с кредитованием в секторе недвижимости.

Давление на банк и лично на меня не ослабевало. Журнал «Тайм» сообщал, что ходят «слухи о том, что пребывание Рокфеллера на его должности под вопросом». Журнал «Ньюсуик» указывал, что директора «Чейза» «рассматривают, по крайней мере, одного кандидата для замены 60-летнего Рокфеллера в качестве председателя правления». Репортер «Ньюсуик» спросил министра финансов Уильяма Саймона, не хотел ли бы он прийти мне на замену. Саймон ответил: «Я смог бы изменить ситуацию к лучшему в сроки от шести месяцев до года»[41]. В общем и целом, это было плохое время для того, кто был председателем правления «Чейза».

ТРАСТОВЫЙ ФОНД ПО ИНВЕСТИЦИЯМ В НЕДВИЖИМОСТЬ С НАЗВАНИЕМ «ЧЕЙЗ»

Основной причиной многих моих бед в банке был крах рынка недвижимости в стране. С началом экономического спада в конце 1973 года рынок недвижимости, находившийся в течение нескольких лет в исключительно сильном положении, начал идти на спад. «Чейз» был крупным и успешно работающим кредитором сделок с недвижимостью, однако, когда наступил спад, мы обнаружили, что в нашем кредитовании этих сделок мы шли на более высокие риски, чем это реально представлялось.

Главной нашей проблемой был Трастовый фонд по инвестициям в недвижимость (ТФИН) под названием ЧМАРТ («Чейз Манхэттен мортгидж энд риэлти траст»), который мы создали в апреле 1970 года, чтобы воспользоваться активным ростом рынка недвижимости. Трастовые фонды по инвестициям в недвижимость стали модными в результате изменений в налоговом кодексе, имевших своей целью стимулирование и расширение частных инвестиций в коммерческую недвижимость. Ранее разработка проектов по коммерческой недвижимости финансировалась почти исключительно коммерческими банками и страховыми компаниями.

Чтобы сделать владение акциями трастовых фондов, инвестирующих в недвижимость, более доступным и привлекательным для индивидуальных инвесторов, Конгресс постановил, что такие структуры будут облагаться налогами по меньшей ставке, чем другие корпорации, при условии, что фонды будут ежегодно выплачивать 90% своей прибыли акционерам. Трастовые фонды по инвестициям в недвижимость быстро стали популярной формой инвестиций. С другой стороны, нормативное требование выплаты акционерам добавляло значительный элемент риска, не давая возможности накопления резервов, которые могли потребоваться в непредвиденной ситуации. Когда в начале 1974 года экономический спад углубился, это привело к тяжелым последствиям для таких фондов вообще И ЧМАРТ в частности.

«Чейз» занимался недвижимостью в течение длительного времени и располагал значительным опытом и широкими связями по всей стране. Наш исполнительный вице-президент, руководивший соответствующим отделом - Рэй О'Киф, считался патриархом этой отрасли. Именно поэтому, когда Рэй излагал

преимущества трастового фонда по инвестициям в недвижимость в качестве потенциального генератора прибыли, я его слушал. Генерал Люшиус Клей, один из первых лиц в фирме «Леман бразерз», которого я впервые встретил в 1947 году, когда он входил в Союзническую военную администрацию в Берлине, так же был убежденным сторонником ТФИН, как и большинство занимавших ведущие позиции сотрудников банка. Несмотря на определенные опасения по поводу риска, я, в конечном счете, был убежден их аргументацией и дал свое согласие.

В 1970 году компании «Леман бразерз» и «Лазар Фрер» как андеррайтеры осуществили успешное размещение акций ЧМАРТ. Хотя этот трастовый фонд был юридическим лицом, абсолютно независимым от «Чейза», и имел собственный совет директоров, он носил имя банка. Это оказалось серьезной ошибкой. Как мы впоследствии узнали, когда инвесторы покупали ценные бумаги ЧМАРТ, они считали, что мы придем на помощь, если что-то пойдет не так.

На протяжении первых трех лет своего существования ЧМАРТ процветал, принося банку большой комиссионный доход и выплачивая хорошие дивиденды своим акционерам. Однако исходные успехи, которые выпали на долю ЧМАРТ и многих других ТФИН, сыграли немалую роль и в их последующем падении. На рынок ТФИН хлынул новый капитал, и давление с целью нахождения новых проектов стало возрастать. В ответ на это трастовые фонды и их спонсоры понизили уровень требований к условиям кредитования. Отдел недвижимости «Чейз» не был исключением.

ЧМАРТ использовал большое количество заемных средств, привлекая фонды с рынков капитала за счет банковских кредитов и выпуска коммерческих ценных бумаг. Выпущенные коммерческие бумаги, в свою очередь, поддерживались банковскими кредитными линиями. Это означало, что если ЧМАРТ с наступлением срока выплаты не выплачивал свой долг, банк должен был предоставить необходимые средства для выплаты по обязательствам ТФИН. Такого рода схема использования заемных средств и привела «Чейз» к беде.

К весне 1975 года кредиты ЧМАРТ компаниям-застройщикам приближались к 1 млрд. долл., а банковский кредит составлял более 750 млн., включая 141 млн., полученный от «Чейза». В то же самое время 46% активов более не приносили дохода, и ЧМАРТ нес убытки. В июле 1975 года ЧМАРТ сообщил об убытках, составивших за шесть месяцев 166 млн. долл. Это означало, что чистая стоимость компании представляла собой отрицательную величину, то есть минус 50 млн. долл. В

техническом смысле ЧМАРТ был банкротом.

В ретроспективе мое согласие на создание ЧМАРТ, позволившее ему и отделу недвижимости «Чейза» стать жертвами слишком агрессивной и недостаточно державшей ее под надзором политики кредитования, а также то, что я дал этой структуре имя «Чейз», явно были наихудшими решениями, принятыми мной за весь период нахождения на посту председателя правления.

КАТАСТРОФИЧЕСКОЕ ЗАСЕДАНИЕ ПРАВЛЕНИЯ

Трудности, которые мы испытывали в связи с ЧМАРТ и нашими собственными кредитами для сделок с недвижимостью, не были чем-то уникальным для нас. У большинства банков кредиты были чрезмерными и имелись неперспективные ссуды, однако поскольку «Чейз»превосходил их по размерам, то и последствия наших ошибок также оказались более значительными. В течение трех лет, между 1971 и концом 1974 года, «Чейз-бэнк» и его филиалы увеличили кредитование в секторе недвижимости с 2 млрд. до 5 млрд. долл. Полные масштабы катастрофы, с которой мы столкнулись, проявились в одном событии: заседании правления «Чейза» 16 июля 1975 г. Это заседание правления отпечаталось в моей памяти, поскольку в результате я чуть не лишился своей должности.

Раз в месяц правление «Чейза» собиралось в директорской столовой на верхнем этаже здания по адресу Чейз-плаза, 1, на ленч для неофициальных дискуссий. На одной из стен столовой висело большое панно итальянского художника Кампильи, изначально заказанное для потонувшего океанского лайнера «Андреа Дориа», гибель которого в океане привлекла широкое внимание. Это было дурным предзнаменованием.

После ленча директора собрались в украшенном деревянными панелями зале заседаний правления 43 этажами ниже. Просматривая сегодня отредактированные официальные стенограммы этого заседания, трудно поверить, что тот день был таким кошмаром. К ТФИН относились только две фразы: «Был рассмотрен предложенный план работы в отношении ЧМАРТ и соответствующие резолюции. После обсуждения было принято решение отложить какие-либо действия до особого заседания правления, которое будет созвано председателем».

Реальность носила гораздо более драматический характер. После обсуждения текущих вопросов я попросил представить самые последние данные об обязательствах «Чейза» по отношению к ЧМАРТ. На трибуну поднялся компетентный сотрудник, занимавшийся кредитами, обладавший, однако, малым опытом работы с недвижимостью; он был назначен руководителем отдела недвижимости, после того как в 1973 году Рэй О'Киф ушел на руководство ЧМАРТ. Скоро стало ясно, что с катастрофическим положением дел, которое он унаследовал, ему

не справиться. Его выступление было маловразумительным и путаным. Когда члены правления попросили его разъяснить некоторые вопросы, он говорил нечто малопонятное, и члены правления оказались в еще более запутанном и взвинченном состоянии. Осознав масштабы катастрофы, которая разворачивалась передо мной, я прервал бессвязное и удручающее выступление и предложил отложить дискуссию, пока не будет подготовлен более детальный анализ состояния ЧМАРТ; обсуждение должно было быть перенесено на специальное заседание правления, которое я должен был созвать на следующей неделе.

У меня не было иллюзий относительно того, что директора думали обо всем этом. Выступление на правлении вывело их из себя, потому что оно открыло им глаза на положение, в котором находился банк, и на мое руководство. Они знали, что ЧМАРТ находится в состоянии глубокого кризиса, однако ожидали, что высшее руководство имеет какой-то план действий, чтобы справиться с ухудшающейся ситуацией. Ситуация, свидетелями которой они оказались, была далеко не обнадеживающей.

Я запланировал специальное заседание правления на следующий четверг, 24 июля.

На следующий день Дик Дилуорт летел со мной в вертолете «Чейза» в Хадсон-Пайнз на обед. Мне представилась первая возможность обсудить с ним прошедшее накануне заседание. Дик рассказал, что днем он попытался прозондировать точку зрения других членов правления. Когда мы летели мимо здания «Клойстерс» и далее над рекой Гудзон, он сказал мне, что испытывал немалую тревогу относительно моего руководящего поста в банке. Он добавил, что несколько директоров совершенно открыто высказывали критику в мой адрес, наиболее влиятельными среди них были Джон Свиринген, председатель правления компании «Амоко», и Фред Лазарус, председатель правления компании «Федерэйтед департмент сторз». Ни один из них не был моим сторонником, и поэтому я не был удивлен их реакцией. Я был более обеспокоен тем, что председатель компании «Метрополитен лайф» Ричард Шинн, которого я считал своим другом и сторонником, также был настроен критически.

Дик формулировал свои мысли максимально конструктивно, однако относительно сказанного им мне не оставалось никаких сомнений. Хотя он был одним из моих главных сторонников в правлении, он никогда не терял из виду своей личной ответственности как директора. К тому моменту, когда мы долетели до моста Таппан-Зее, Дик предупредил меня, что специальное заседание правления сыграет решающую роль в том,

останусь или нет я его председателем.

У меня оставалось менее недели для того, чтобы в буквальном смысле слова «привести свои дела в порядок».

ПОДГОТОВКА К «АРМАГЕДДОНУ»

Если я собирался убедить директоров, что ситуация находилась у меня под контролем, она действительно должна была находиться под контролем. Это означало, что было необходимо подготовить детальный объективный анализ наших финансовых обязательств в полном объеме - без каких-либо сценариев в розовом свете. Желаемое за действительное выдавали уже слишком много раз. Было необходимо исходить из наихудшего и четко продемонстрировать, что мы собираемся сделать, чтобы ограничить ущерб.

В качестве первого шага я немедленно осуществил перемены в руководстве отдела недвижимости и создал небольшую рабочую группу для подготовки математических расчетов и предложения альтернатив. Группу возглавил Джон Хэли, исполнительный вице-президент, в обязанности которого входили вопросы недвижимости, ему помогал Ричард Дж. Бойл, старший вице-президент, которому едва исполнилось 30 лет. Я заметил Дика несколькими годами раньше по его работе в «Детройтском банке Содружества», задолжавшем нам огромные суммы по кредитам. Когда это почтенное учреждение в 1970 году оказалось на грани банкротства, мы предложили Джону Хуперу, одному из наших исполнительных вице-президентов, взять на себя функции председателя правления и главного исполнительного директора, чтобы разрешить имевшиеся там проблемы. Хупер включил Бойла в свою команду, и на меня произвели впечатление его отличные аналитические навыки, а также способность к напряженной работе.

Работая по 24 часа в течение нескольких дней, группа, занимавшаяся ЧМАРТ, определила, что объем вложений «Чейза» в недвижимость примерно в четыре раза превышал стоимость собственного капитала ЧМАРТ. Наши кредиты ТФИН составляли 827 млн. долл., из которых 141 млн. приходился на кредиты для ЧМАРТ. Анализ также показал, что банкротство ЧМАРТ заставило бы его кредиторов потребовать, чтобы кредит «Чейза» был субординирован[42] их кредитам, а это означало, что наш кредит был бы полностью исчерпан. Наши обязательства только в отношении ЧМАРТ составляли одну десятую от всех наших активов.

Затраты на судебные иски и требования кредиторов к банку, а также к ТФИН могли вызвать общую потерю доверия к банку и привести к резкому падению стоимости наших акций. Таким

образом, наихудший вариант заключался в том, что «Чейз» мог обанкротиться или быть пораженным так сильно, что он никогда не оказался бы в состоянии стать жизнеспособным вновь. Такой сценарий не был особенно вероятным, однако это было одной из возможностей, вызывавшей большую тревогу у правления, а также огромное беспокойство лично у меня как главного исполнительного директора и самого крупного акционера «Чейз-бэнк».

Их мрачный анализ подтвердил мои самые большие опасения, однако я решил представить правлению полную картину во всех ее болезненных деталях и принять последствия, каковыми бы они ни были.

ДЕНЬ РАСПЛАТЫ

24 июля после полудня в зал заседаний в штаб-квартире «Чейза» по адресу Парк авеню, 410, в Среднем Манхэттене, вошла группа хмурых людей. Присутствовали почти все члены правления, многие приехали из отдаленных районов страны, в основном это были главные исполнительные директора крупных корпораций. На их лицах читалась озабоченность, и я заметил, что некоторые из них вели себя подчеркнуто сдержанно, как будто они уже решили мою судьбу и теперь хотели дистанцироваться от меня. Их поведение, выражавшее скептическую настороженность, усилило мое беспокойство и предчувствие чего-то дурного.

День складывался неудачно и до этого. Встреча, назначенная на раннее утро в Грейси-Мэншн[43] с мэром Нью-Йорка Абрахамом Бимом, была катастрофой. Бим по-прежнему отказывался признать тяжесть все углубляющегося финансового кризиса Нью-Йорка и предпринять какие-либо серьезные шаги для его разрешения. Когда я добрался до «Чейз-бэнк», пришли новые плохие вести. Билл Бучер рассказал, что наши аудиторы из фирмы «Пит, Марвик и Митчел» только что проинформировали его, что процедуры, которыми мы хотели воспользоваться для оценок, будут отвергнуты за непригодностью. В результате перед самым важным заседанием в моей жизни мы должны были фактически выбросить материалы тщательно подготовленной презентации вместе с буклетами, заполненными многоцветными диаграммами и красивыми диапозитивами; вместо всего этого предстояло импровизировать. Я продолжал думать об «Андреа Дореа».

Джон Хэли начал совещание, дав сводку по истории кредитования банком в секторе недвижимости, включая наши займы, предоставленные ТФИНам, и описав положение «Чейза» на текущий момент. Дик Бойл без каких-либо прикрас обрисовал наше нынешнее состояние. 46% активов ЧМАРТ были не действующими займами, и мы вели переговоры еще с 40 банками-кредиторами ЧМАРТ, попечителями ЧМАРТ и многочисленными внешними адвокатами. Банки-кредиторы и попечители ЧМАРТ хотели, чтобы «Чейз» осуществил субординирование долговых обязательств ЧМАРТ и согласился на ряд других обременительных условий, которые были совершенно неприемлемыми, однако таковы оказались требования, с которыми мы столкнулись.

Затем Бойл представил нашу стратегию решения проблемы. Стоя у доски с мелом в руке, Дик втолковывал правлению, как будет идти процесс. Мы планировали покупку кредитов у ЧМАРТ на сумму в 210 млн. долл., предоставление 34 млн. долл. в виде новых кредитов на еще не завершенные здания и, наряду с другими кредиторами, уменьшение процента, который мы брали с ЧМАРТ, до размеров значительно ниже рыночных ставок. «Чейз» не мог бы себе выбирать только «хорошие» займы - многие из тех, которые нам предстояло приобрести, не были бы высокого качества, однако, по крайней мере, мы снизили бы свою незащищенность до управляемых масштабов. По оценкам Бойла, потери на протяжение первых двух лет могли составлять до 100 млн. долл.

Дик предостерег, что ЧМАРТ по-прежнему оставался в неустойчивом положении и что наш план не давал гарантии его будущей жизнеспособности. Если рыночные условия ухудшатся, то от «Чейза» может потребоваться предоставление ЧМАРТ еще большей финансовой помощи. Однако без такого плана ЧМАРТ предстояло немедленно оформить свое банкротство, в результате чего «Чейз» окажется втянутым в дорогостоящие и затяжные судебные тяжбы со стороны всех затронутых ситуацией. Банкротство ЧМАРТ могло привести к банкротству других ТФИН, вызвав еще большие потери в собственном портфеле «Чейза». Отрицательное воздействие банкротства на репутацию «Чейза» и на его способность к привлечению фондов оценить было невозможно, и этого следовало попытаться избежать в любом случае.

После выступления Бойла члены правления задали ряд вопросов, однако в комнате возникло огромное чувство облегчения не потому, что предложение, которое он представил, носило оптимистический характер -даже наилучший вариант означал реальный удар по банку, а потому, что директора наконец поняли истинные масштабы проблемы. Еще важнее то, что они теперь поверили, что руководство контролирует ситуацию или по крайней мере ту часть ситуации, которую мы могли контролировать.

После совещания Дик Дилворт сказал мне, что настроение директоров изменилось. «Как я чувствую, - сказал он мне, - их отношение стало значительно лучше, чем на прошлой неделе; однако они подождут и посмотрят. Я бы сказал, что у тебя есть около года для того, чтобы перевернуть ситуацию». Это было облегчением, однако мы по-прежнему стояли перед серьезным вызовом.

Несмотря на все наши усилия, ЧМАРТ объявил дефолт по

своим обязательствам и подал на банкротство в 1979 году. В период с 1975 по 1979 год банк списал кредитов на недвижимость примерно на 600 млн. долл., а общие затраты, включая потерю дохода от недействующих активов, составили почти 1 млрд. Хотя ЧМАРТ преподнес нам горький урок, мы провели процесс оказания ему помощи упорядоченным образом и смягчили воздействие его конечного краха. К счастью, доходы, которые мы смогли получить от других источников, особенно от наших зарубежных займов и операций в течение этого же периода, позволили нам покрыть испытанные нами тяжелые потери, и на протяжении того периода «Чейз» никогда не имел операционных потерь. Для «Чейза» это был трудный, болезненный и дорого обошедшийся ему опыт.

ЕЩЕ ОДНО ОКОНЧАТЕЛЬНОЕ УНИЖЕНИЕ

Единственный случай, когда я выставил репортера и вообще кого-нибудь, из своего кабинета, произошел в январе 1976 года, вскоре после того, как я начал давать интервью репортеру газеты «Вашингтон пост».

Репортер Рон Кесслер попросил о встрече якобы для разговора о мировых тенденциях в банковской деятельности. Вскоре после начала интервью, однако, Кесслер вынул из своего дипломата конфиденциальный отчет Контролера денежного обращения. Это был тот самый отчет, который мы получили 18 месяцами ранее и в котором приводилось подробное описание наших многочисленных операционных недостатков за 1974 год. Я был шокирован тем обстоятельством, что «Вашингтон пост» смогла добыть эту привилегированную информацию, и был еще больше рассержен, когда Кесслер достал конфиденциальный меморандум Федеральной резервной системы, в котором «Чейз» числился как один из нескольких крупных «проблемных банков», фигурировавших в списке Контролера денежного обращения. Я сказал репортеру, что отказываюсь обсуждать конфиденциальные государственные документы, и попросил его уйти.

В понедельник, 12 января, первая страница газеты «Вашингтон пост» вышла с заголовком на восемь колонок: «"Сити-бэнк", "Чейз Манхэттен" - в списке проблемных банков США». В статье приводилось наше короткое интервью и указывалось, что я отказался «обсуждать полученные ревизорами данные, сказав, что их отчеты носят "привилегированный характер"». К этому добавлялось, что, хотя ревизоры считали будущие перспективы «Сити-бэнк» «отличными», перспективы «Чейза» были определены только как «удовлетворительные».

На самом деле, в отчете контролера условия операционной деятельности в «Чейзе» характеризовались как «ужасающие», и там конкретно отмечался «большой объем технических ошибок в некоторых счетах», неудовлетворительные процедуры внутреннего контроля и аудита, а также недостаточность персонала и наличие неопытного персонала на жизненно важных участках. Однако, когда мы получили этот отчет в августе 1974 года, мы немедленно занялись проблемами, которые были там названы, и к моменту, когда в «Вашингтон пост» появились откровения на эту тему, мы уже серьезно исправили указанные упущения. В действительности отчет Контролера за 1975 год просто признавал этот факт, как и ежегодный аудит за 1976 год.

Поэтому рассчитанная на эффект статья в «Вашингтон пост», опубликованная 12 января 1976 года, в значительной степени основывалась на очень старых новостях.

Поскольку опубликованная в «Вашингтон пост» статья оказалась шоком для всего финансового сообщества, Джеймс Е. Смит, занимавший должность Контролера денежного обращения, немедленно, опубликовал заявление о том, что как «Сити-бэнк», так и «Чейз» «продолжают быть одними из наиболее здоровых банковских учреждений в мире». Я опубликовал собственное заявление о том, что «Чейз» является «надежным, жизнеспособным и прибыльным» учреждением и что опубликованная статья была основана на информации, полученной более 18 месяцев назад.

Но даже тогда Кесслер и «Вашингтон пост» отказались дать задний ход. По существу, эта статья была первой из публиковавшихся в течение недели статей, включая статью, в которой Кесслер цитировал в первый раз меморандум Федеральной резервной системы, в котором критиковались операции «Чейза». Использование конфиденциального документа Кесслером было особенно возмутительным, поскольку, хотя автор просто приводил цитаты из более раннего отчета Контролера денежного обращения, он подавал это в таком виде, как будто речь шла о совершенно новой критике «Чейза».

Как только я прочитал эту статью, я позвонил Артуру Бернсу, председателю правления Федеральной резервной системы, призывая его рассмотреть возможность публичного заявления в связи с тем ущербом, который дезориентирующие статьи в «Вашингтон пост» наносили «Чейзу» и американской банковской системе. Бернс согласился, и на следующий день газета «Нью-Йорк таймс» опубликовала заявление, в котором, в частности, говорилось: «За полтора года, прошедшие с июля 1974 года, «Чейз Манхэттен бэнк» предпринял многочисленные шаги по улучшению всех сторон операционной деятельности, которые были подвергнуты критике. В результате произошло значительное улучшение операций банка. По моему суждению, «Чейз Манхэттен бэнк» является финансово здоровым и ответственно управляемым учреждением».

Тем не менее, ущерб был причинен. Откровенно говоря, мы мало что могли сделать, чтобы оспорить публикацию. Практически каждая национальная газета и журнал перепечатали «эксклюзивный материал» из «Вашингтон пост» и обсуждали «национальный банковский кризис», в центре которого находился «Чейз».

В разгар всего этого фурора я получил поддержку от одного

из директоров. На совещании правления «Чейза» в январе 1976 года внешние директора попросили, чтобы все «внутренние» директора, кроме меня, вышли из комнаты. Сначала я подумал о том предостережении, которое высказал мне Дик Дилворт шестью месяцами ранее. Однако моя тревога быстро исчезла, когда председатель правления «Эллайд кемикал корпорэйшн» Джон Коннор зачитал следующее заявление и попросил, чтобы оно было включено в протокол: «По моему мнению, банк и корпорация имеют очень сильную руководящую команду, включающую Дэвида Рокфеллера как председателя и Билла Бучера как президента... Что касается критики в средствах массовой информации, мы все знаем, что описанные проблемы появились около двух лет назад. Начиная с того момента внешние директора выражали обеспокоенность председателю. Руководство чутко отреагировало на сделанные предложения, и в результате председатель и президент провели в жизнь новую программу, результатом которой было серьезное укрепление организационной ситуации, разумные программы кредитования, а также операционные процедуры».

Что касается восприятия «Чейза» общественностью, единственный способ, с помощью которого мы могли нейтрализовать отрицательное общественное мнение и заставить критиков замолчать, заключался в получении хороших результатов, и именно этого Билл и я были исполнены решимости добиться.

КРАЙНИЙ СРОК - ТРИ ГОДА

К середине 1977 года мы проделали долгий путь, чтобы разрешить наши операционные проблемы, интегрировать новые компьютерные системы и устранить хаос в отношении недвижимости. Мы с Биллом Бучером выправили курс корабля, однако ценное время было упущено, особенно по сравнению с нашими основными конкурентами, которые заметно повысили свои доходы в период с 1974 по 1976 год, когда чистый доход «Чейза» снизился более чем на 40%.

Мы должны были повысить прибыльность и дать лучшие результаты для акционеров. Мне оставалось три года до 65 лет - обязательного возраста выхода в отставку, - и я хотел уйти победителем. Я не только был привержен идее переломить существовавшую тенденцию, но и уверен в том, что мы сможем это сделать. Так, невзгоды середины 1970-х годов дали нам с Биллом Бучером возможность трансформировать культуру «Чейза», от которой в существенной степени зависели в наши многочисленные трудности. Мы реорганизовали банк в соответствии с более эффективными функциональными принципами и взяли на работу опытных специалистов со стороны; они возглавили определяющие подразделения - человеческих ресурсов, планирования, корпоративных связей и систем.

Два бывших администратора из компании «Дженерал электрик» сыграли важную конструктивную роль в этих изменениях и модернизации. Алан Лэфли, опытный сотрудник по вопросам человеческих ресурсов, улучшил нашу политику принятия на работу, обучения и выплаты компенсаций и помог укрепить наш процесс внутреннего общения на всех уровнях. Алан также помог выявить лиц для работы по другим ключевым направлениям, не связанным с кредитованием. Джеральд Уэйсс, блестящий стратег, реформировал планирование, которое раньше было неуклюжим и неэффективным процессом. Совокупный эффект их действий был таким, на который я надеялся, - он оказал серьезное влияние на превращение «Чейза» в профессионально управляемую организацию, какой, как я всегда считал, он должен быть.

В знак своей уверенности в правильности того, что мы делали, в 1977 году, мы разрешили журналу «Форчун» написать о банке статью на основании интервью со всеми нашими руководителями высшего звена. Материал был написан Кэрол Лумис, одной из наиболее уважаемых финансовых журналисток

страны. Ее статья, хотя и не была хвалебной, представляла собой справедливую и сбалансированную оценку ситуации, в которой находился «Чейз». Она писала: «В одном смысле Рокфеллер добился блестящего успеха: он является признанной в мире фигурой и, безусловно, ведущим государственным деятелем от бизнеса в нашей стране. Тем не менее, в другом плане на данный момент о Рокфеллере можно сказать, что он провалился».

Она перечислила проблемы, которые заботили банк в 1970-е годы при моем председательствовании, и назвала задачу, которая по-прежнему стояла передо мной: «Рокфеллеру 62 года, и он должен уйти со своего поста председателя через три года. Если именно Дэвид Рокфеллер собирается довести банк до уровня, на котором он должен находиться, то эту работу предстоит выполнить достаточно быстро. Некоторые задавали вопрос: является ли управление банком призванием Дэвида Рокфеллера. Ему предстоят его «финальные дни» для того, чтобы дать ответ раз и навсегда».

Кэрол Лумис определила брошенный мне вызов, и я был удовлетворен ее словами. Я знал, что мы строили более сильный и качественный банк, и пригласил ее вернуться через три года, чтобы она своими глазами посмотрела на то, как изменится «Чейз».

ГЛАВА 22
СЕМЕЙНЫЕ НЕУРЯДИЦЫ

Книга *«Рокфеллеры: американская династия»* вышла в марте 1976 года и вскоре стала бестселлером. Эта книга, написанная Питером Кольером и Дэвидом Горовицем - бывшими редакторами радикального журнала «Рэмпартс», содержала уничижительный рассказ о моей семье, рассматривавшейся через увеличительное стекло марксистской теории и политики контркультуры[44].

Являвшаяся смесью фактов и вымысла (в основном, последнего), изображавшая нас как воплощение капиталистической жадности и причину многих зол современного американского и мирового общества, эта книга была основана на небрежно собранном материале, сомнительных источниках информации и содержала мало сведений, которые уже не были бы поданы «разгребателями грязи» более раннего периода - слева и справа - о трех первых поколениях нашей семьи. Однако именно раздел о «кузенах и кузинах» - моих детях, племянницах и племянниках - носил сенсационный характер и был для меня особенно неприятен.

Авторы, прикидываясь сочувствующими друзьями, встретились с рядом кузенов и кузин. Они просили их свободно рассказать о разочаровании семьей Рокфеллеров и ее учреждениями и о своем отчуждении с родителями, в ряде случаев обещая сохранение конфиденциальности. Эти интервью и были основой книги, сделавшей акцент на личной жизни и борьбе молодого поколения моей семьи, включая моих пятерых детей. Портрет, нарисованный Кольером и Горовицем, показывал несчастную, находящуюся в конфликте группу людей, многие из которых были привержены радикальным общественным идеалам и революционным идеям и страстно желали дистанцироваться от своих реакционных и малосимпатичных родителей.

После опубликования книги дети рассказали нам с Пегги, что авторы ввели их в заблуждение по поводу своих реальных намерений, заявляя, что пишут книгу, посвященную филантропии, и обещая, что ничего из рассказанного не будет напечатано без их разрешения. Дети говорили, что их слова были намеренно искажены, чтобы соответствовать идеологическим установкам авторов, а не фактам реальной жизни. Тем не менее, в том, что было написано в книге, должна была быть какая-то правда, и это делало книгу весьма и весьма болезненной для нас

с Пегги.

По иронии судьбы к тому времени, когда книга была опубликована в 1976 году, все наши дети уже закончили университеты, и даже те из них, которые в свои студенческие годы играли активную роль в радикальной политике, пошли по жизни дальше. И хотя острота всех этих вызывавших такую озлобленность вопросов, относящихся к войне во Вьетнаме и к борьбе за социальную справедливость, уменьшилась, все мы - как наши дети, так и мы с Пегги - ясно увидели, чего никогда не происходило раньше: фундаментальные различия и сильную напряженность в отношениях между нами, которые так и не были никогда преодолены.

Когда в середине 1970-х годов мы стали относиться к этим вопросам более спокойно, все мы поняли, что, несмотря на весьма реальные различия, мы все имели и общие устремления: создать более справедливый мир, свободный от расовой нетерпимости и лицемерия, устранить бедность, улучшить образование и попытаться понять, каким образом человечество может выжить, не разрушая окружающую среду.

Чтобы такое понимание утвердилось, потребовалось время, однако когда оно пришло, возможность иных и более уважительных отношений между всеми нами укрепилась. До этого, однако, мы прошли через десятилетия, когда наши взаимоотношения с детьми характеризовались не обходительностью, а конфронтацией.

РОДИТЕЛЬСКИЕ ПРОБЛЕМЫ

Мы с Пегги удивлялись тому, что двое наших детей, Эбби и Пегги, испытывали глубокое влечение к революционным идеям и идеалам 1960-х годов, в то время как четверо других детей были гораздо меньше погружены в бурную политику тех лет. Мы воспитывали всех детей на основании одних и тех же моральных принципов, покоящихся, главным образом, на христианских заповедях, в духе веры, как были воспитаны и мы с Пегги. Я до сих пор поражаюсь, насколько различной была реакция каждого из детей на процесс воспитания и на события 1960-х годов.

У меня не вызывает сомнений, что мои продолжительные отлучки на протяжении первых и наиболее важных для формирования лет жизни детей оказали отрицательное воздействие. Дэйв, Эбби и Нива, родившиеся непосредственно перед моей военной службой во время Второй мировой войны или во время ее, провели значительную часть своих первых лет жизни без меня. Пегги, будучи молодой матерью, делала все от нее зависевшее, давая им любовь и внимание, и они переняли ее страстную увлеченность природой и музыкой, а также ее способность радостно принимать жизнь во всем разнообразии. Пегги, Ричард и Эйлин родились после войны, но, будучи молодым сотрудником «Чейза», я также много путешествовал и часто отсутствовал дома. Таким образом, и этим более поздним детям я не мог дать того внимания, в котором они нуждались и которого они заслуживали.

Обязанности материнства были трудными для Пегги. Хотя она была любящей матерью и по большей части обладала исключительной способностью к контактам с детьми, на протяжении первых 20 лет нашей супружеской жизни она также страдала от эпизодических периодов острой депрессии. Дети научились держаться в стороне от нее, когда на нее накатывало такое «черное» настроение. Хотя с Пегги постоянно работал отличный психиатр и она в конечном счете смогла в основном преодолеть мучившие ее проблемы, вполне возможно, что ее депрессия в сочетании с моим напряженным рабочим расписанием и частыми отъездами создавала ощущение беспокойства и тревоги, по крайней мере у некоторых из детей.

Мы с Пегги стремились быть ответственными родителями и обеспечить детям дом, в котором бы они чувствовали себя в безопасности и благополучии, а также дать им хорошее образование. Когда дети были маленькими, они посещали хорошо

известные нью-йоркские школы - девочки ходили в школы Чэпин и Брирли, а мальчики - в школу Бакли, что заложило хорошую основу образования, хотя в этих школах отсутствовало культурное разнообразие.

Большинство уикендов мы проводили в Хадсон-Пайнс в Тарритауне, где дети имели возможность ездить верхом, играть на открытом воздухе, а в дождливые или холодные дни проводить время в Плэйхаусе, часто с друзьями, которых они приглашали. Мы также брали их с собой в поездки по Соединенным Штатам и в другие части мира, как в свое время мои родители поступали и со мной. Наш дом был всегда полон гостей из разных уголков мира, так что с раннего возраста дети имели возможность общаться с интересными и многого достигшими в жизни людьми - такими как великий виолончелист Пабло Казальс, премьер-министр Перу Педро Бельтран, президент Гарвардского университета Нэйт Пасси и генерал Джордж Маршалл. Дети хорошо реагировали на таких посетителей, эти контакты имели для них познавательное значение и были им приятны. Наши многочисленные контакты с внешним миром способствовали появлению у них различных интересов: к иностранным языкам, искусству, природе. Они следовали этим интересам с огромным энтузиазмом.

В 1952 году отец позаботился о будущих финансовых нуждах моих детей, создав несколько безотзывных трастовых фондов. Делая это, отец следовал той же самой модели, которую он использовал при создании трастовых фондов 1934 года, обеспечивших основную часть дохода для моих братьев, сестры и меня самого. Перед созданием трастовых фондов 1952 года отец спросил меня, как я хотел бы их организовать.

Мы с Пегги решили, что дети должны начать получать скромный ежегодный доход, начиная с суммы в 5 тыс. долл. на человека с возраста в 21 год, который затем будет возрастать ежегодно, пока им не исполнится по 30 лет. По наступлении этого возраста они должны получать весь доход, приносимый трастовым фондом. Мы также определили, что с одобрения попечителей трастовых фондов каждый из них мог взять из трастового фонда до 50% основного капитала, после того как им исполнится 21 год. Мы считали, что эти условия в сочетании с щедростью отца позволят нашим детям, когда они станут взрослыми, вести независимую жизнь и самим определить, как распорядиться собственными ресурсами.

НАПРЯЖЕННЫЕ ОТНОШЕНИЯ

После того, как дети стали уходить из дома в частные школы-интернаты в середине 1950-х годов, наши отношения с ними начали меняться. Отчасти это было естественным следствием того, что они подрастали, понятного желания принимать собственные решения, найти собственную дорогу в жизни, обрести собственное лицо. Однако с другой стороны, перемена в наших отношениях отражала то, что дети чувствовали себя неловко из-за своей фамилии Рокфеллер, а также ощущали дискомфорт в отношении традиций, связей и обязательств, налагаемых тем фактом, что они были членами нашей семьи. Двое дочерей взяли другую фамилию - фамилию Пегги. Правда, на сегодняшний день они примирились с тем, что являются членами семьи Рокфеллеров, и даже пришли к пониманию того, что эта фамилия может дать определенные преимущества!

ДЭВИД (МЛАДШИЙ)

Наш старший сын Дэвид первым оставил дом, когда он готовился к поступлению в колледж в Академии Филлипса в г. Эксетере[45], штат Нью-Хэмпшир. Дэйв никогда не проявлял своего бунта открыто, однако в то же время он и не был особенно близким и открытым как с отцом, так и с матерью. Обучение в Эксетере и Гарварде дополнительно расширило эту брешь в общении. В его случае бунт проявлялся как замкнутость, а не как открытый антагонизм.

Я часто думал, что, может быть, у меня просто нет достаточного отцовского таланта, поскольку усилия установить контакты с детьми часто давали осечку. Например, в 1965 году я передал Дэйву в дар долю своего владения вашингтонской недвижимостью по проекту «Энфант-Плаза». Ожидалось, что со временем, после того как строительство зданий будет завершено, а долги выплачены, цена акций значительно возрастет. Я думал, что такой подарок является хорошим способом передать значительные финансовые ресурсы старшему сыну, но, что еще важнее, надеялся, что детали этого проекта заинтересуют его и послужат нашему естественному сближению. Но, хотя мой дар был для Дэйва полезным в финансовом отношении, он проявил мало интереса к тому, чтобы что-то узнать о проекте или обсудить его со мной. Несколько лет спустя Дэйв рассказал мне, что впоследствии он жалел о том, что наши отношения не были более близкими. Когда я упомянул проект «Энфант», он удивился тому, что одним из моих серьезных соображений в пользу этого дара была попытка к сближению. Теперь я понимаю, что мой подход был несколько нереалистичным, учитывая то, как Дэйв относился ко мне в то время, но мои намерения были искренними, и я надеялся на благоприятный результат.

В 1965 году Дэйв окончил школу права Гарвардского университета, затем изучал экономику в Кембриджском университете, после чего вернулся в Соединенные Штаты и в 1968 году женился. Он решил остаться неподалеку от Бостона и заняться интересовавшими его вопросами музыкального и художественного образования вместо того, чтобы возвращаться в Нью-Йорк и строить деловую или юридическую карьеру. В течение ряда лет он работал в Бостонском симфоническом оркестре, был членом правления Национального фонда искусств и Национального общественного радио; он также был председателем игравшего важную роль Совета по образованию в

области искусств, который отчасти поддерживался Фондом братьев Рокфеллеров.

Дэйв подобно большинству членов нашей семьи его поколения отказался от традиционной для семьи республиканской ориентации. Он предпочитал политическое направление, которое делало больший акцент на охрану окружающей среды, обеспечение гражданских прав для всех граждан и окончание войны во Вьетнаме. В конце 1960-х годов он помогал финансированию «направленного против правящей элиты» бостонского еженедельника «Риэл пэйпер» вместе с несколькими сверстниками, придерживавшимися аналогичных взглядов, включая будущего губернатора штата Массачусетс Уильяма Уэлда и Мортимера Цукермана, который добился успеха как издатель и предприниматель, работающий с недвижимостью. (Забавно, что много лет спустя я стал деловым партнером Морта в «Бостон пропертиз», его весьма успешном трастовом фонде по инвестициям в недвижимость). Хотя мои личные отношения с Дэйвом всегда были хорошими, он держался на дистанции вплоть до более позднего периода жизни, когда, мне приятно сказать, наши отношения расцвели и мы стали очень близки.

ЭББИ

Эбби была наиболее склонной к бунтарству среди всех наших детей и обладала наиболее твердой волей. С самого раннего детства Эбби обнаруживала сильные и даже страстные реакции на большинство ситуаций, в которые она попадала. Когда Пегги начала отнимать ее от груди, Эбби решила немедленно перейти на кормление из бутылочки, что создало серьезные неудобства для матери. Однако она всегда разделяла характерную для своих родителей любовь к природе. Будучи подростком, она горячо увлеклась наблюдениями за птицами и могла подражать их пению столь убедительно, что птицы фактически отвечали на ее зов.

Когда Эбби была ребенком, они с матерью были очень близки. Они восхищались независимостью друг друга и готовностью не считаться с условностями. Однако обе были сильными личностями, и, хотя и восторгались друг другом, это не мешало им участвовать в неистовых словесных перепалках. Эбби не нравились формальности, связанные со школой, однако она любила музыку и с огромным чувством играла на виолончели. В 1963 году, с тем чтобы дальше развивать свой талант, поступила в музыкальную консерваторию Новой Англии. Она также встретила нескольких учителей, которые поддерживали ее растущее разочарование «неравенством американской жизни». Она увлеклась марксизмом, стала страстной поклонницей Фиделя Кастро и на короткое время вступила в Социалистическую рабочую партию. Когда Соединенные Штаты стали наращивать свое участие в военных действиях во Вьетнаме, Эбби стала оказывать финансовую поддержку антивоенным организациям, включая журнал «Рэмпартс», кроме того, она работала консультантом по противодействию призыву в армию в Бостоне.

Самым глубоким убеждением Эбби оказался феминизм. В 1967 году она поклялась никогда больше не надевать платье в виде протеста против второсортного статуса женщин в обществе. Журнал «Нью-Йорк» написал о ней в статье о «Ячейке под номером 16», феминистской группе, к которой она принадлежала в Кембридже. Эбби была описана как «сторонница сексуальной сегрегации», и цитировалось ее высказывание, что «любовь между мужчиной и женщиной является калечащей и контрреволюционной». (Эбби отрицает, что она когда-либо говорила это) Появляясь дома в эти годы, она втягивала нас в

горячие споры относительно капиталистической системы и продолжающегося участия нашей семьи в грехах этой системы. Наши совместные обеды часто заканчивались сердитыми перебранками.

В начале 1970-х годов интересы Эбби начали сдвигаться в сторону вопросов окружающей среды и экологии. Удивительнее всего, учитывая ее презрение к системе частного предпринимательства, что она создала компанию по изготовлению и маркетингу созданных в Швеции биотуалетов, небольшое производство которых началось к 1974 году. Мы с Пегги были немало удивлены коммерческими интересами Эбби, однако нас не удивила та страстность, с которой она проводила эту линию.

Несмотря на горячность бунтарского поведения Эбби и ее яростный отказ от большинства ценностей, которые отстаивали ее семья и я, мне кажется, что в глубине души она никогда не забывала о тех близких отношениях, которые были у нее с матерью, когда она была ребенком, или о том времени, когда она и я занимались наблюдениями за личинками ручейников или жуками-вертячками в нашем пруду в Покантико. Однако на протяжении большей части 1960-х и значительной части 1970-х годов наши отношения с Эбби носили, мягко говоря, бурный характер.

Тем не менее, даже когда ее поведение было самым несносным, ее мать часто говорила мне: «Не забывай, если с нами что-то произойдет, Эбби всегда окажется рядом». Действительно, в самые критические моменты моей жизни Эбби всегда давала мне полную меру своей любви и поддержки.

НИВА

Нива была всего лишь на тринадцать месяцев моложе Эбби. Будучи детьми, они жили в одной комнате и были неразделимы, хотя их личности были очень разными. Эбби была доминирующим активным лидером. Нива играла более пассивную роль, но была чрезвычайно умна и очень любила читать. Нередко она могла перехитрить старшую сестру, завидовавшую способностям Нивы к быстрому чтению и тому, что она хорошо училась в школе.

Не повезло, что бабушка Нивы со стороны матери, в честь которой Нива и получила свое имя, никогда не скрывала своих надежд, что Нива будет мальчиком. И она, и Эйлин, старшая сестра Пегги, не скрывали того, что восхищались всем, что делала Эбби, в то же время игнорируя и умаляя достоинства Нивы. Для Нивы это было очень болезненно и несправедливо.

Став подростком, Нива никогда не бунтовала открыто, но предпочитала держаться на дистанции от Пегги и меня. Она закончила «Академию Конкорд»[46] в 1962 году и пошла учиться дальше в Радклиффский колледж[47]. Хотя Эбби жила поблизости в Кембридже, между ними была размолвка, и они редко встречались друг с другом. Так, хотя Нива разделяла опасения Эбби в отношении окружающей среды, гражданских прав и других социальных вопросов, она никогда лично не участвовала в каких-либо радикальных группах. Нива закончила университет в 1966 году, непосредственно перед тем, как в университетах страны начался наиболее бурный период студенческих волнений. Позже в том же году она вышла замуж за гарвардского профессора и через несколько лет стала матерью наших первых внука и внучки.

Большая интеллектуалка, Нива была увлечена идеями Р. Бакминстера Фуллера, изобретателя геодезического купола, с которым она впервые познакомилась на Дартмутской конференции в Ленинграде летом 1964 года во время той самой поездки, когда мы встречались с Хрущевым в Кремле. Нива была особенно заинтригована созданной «Баки» Фуллером убедительной системой технологий, направленных на максимальное использование обществом мировых энергетических ресурсов, и оставалась в контакте с ним в течение ряда лет. После этого Нива пошла по моим стопам, получив докторскую степень по экономике, и затем специализировалась по вопросам связи между бедностью и деградацией окружающей среды. Нива также присоединилась ко мне, став одной из попечительниц

Рокфеллеровского университета в конце 1970-х годов. В Сил-Харборе, где проводила лето с семьей, она проявила огромный интерес к садоводству и в конечном счете сменила свою мать в качестве управляющей сада Эбби Олдрич Рокфеллер.

ПЕГГИ

Пегги поступила в Радклиффский колледж осенью 1965 года, и ее студенческие годы совпали с наиболее интенсивным периодом студенческих протестов и подъема контркультуры. Хотя она быстро попала под чары Эбби и стала активной сторонницей ряда антивоенных организаций, свойственное самой Пегги мощное чувство социальной справедливости ставило перед ней вопросы о справедливости системы, которая наделила ее огромным богатством и возможностями, обрекая миллионы других на все ужасы нищеты.

Горячие проповеди Эбби повлияли на мышление Пегги по многим вопросам, однако она открыла для себя природу бедности, работая в Бразилии в середине 1960-х годов. Наши друзья Израиль и Лина Клабин пригласили Пегги посетить их в Рио-де-Жанейро летом, перед ее поступлением в колледж. Пегги приняла их приглашение, но только на условии, что во время своей поездки она займется «чем-то стоящим». Вскоре после приезда Пегги присоединилась к группе антропологов, которая изучала *фавелы,* или трущобные поселения в Рио-де-Жанейро. Найдя эту работу интересной, возвращалась туда в течение еще двух летних сезонов. Она стала бегло говорить по-португальски, и во время последнего визита в Бразилию поселилась в семье, живущей в фавеле. Случилось так, что в то лето я проезжал через Рио в связи с деловой поездкой «Чейз бэнк», и Пегги пригласила меня на трапезу с ней и с «ее семьей» в фавеле. У Пегги установились теплые отношения с семьей, в которой она жила и которая считала ее одной из собственных дочерей.

Пегги была ошеломлена той бедностью, которую увидела, и находилась в ярости из-за политических и экономических препятствий, которые не давали возможности для разумных перемен. Она считала, что капиталистическая система, которую я представлял, в значительной мере была причастна к этой проблеме. После окончания Радклиффского колледжа в 1969 году она поступила в Гарвардскую аспирантскую школу образования и получила степень бакалавра, а затем докторскую степень. Большую часть этого времени она также работала в качестве содиректора программы СТЭП для неимущих и входящих в группу риска детей в Арлингтонской средней школе в штате Массачусетс.

Пегги была страстной в своих усилиях реформировать мир и оказалась не в состоянии отделить свою семью и меня от того,

что, как она считала, было неверным. В течение нескольких лет она держалась от нас на дистанции, и ее приезды домой, чтобы повидать нас, стали более редкими. К счастью, по мере того как шло время, между Пегги и мной вновь установились хорошие отношения. Мы работали вместе по многочисленным проектам в Нью-Йорке и много путешествовали вместе по всему миру.

РИЧАРД

Когда двое из наших младших детей, Ричард и Эйлин, поступили в колледж: Ричард - в Гарвардский, а Эйлин - в Мидлберский[48], война во Вьетнаме продолжала бушевать и волна студенческих протестов была на пике. Однако никто из них не примкнул к радикальным движениям, которые в той или иной степени привлекали их старших сестер.

Вьетнам волновал Ричарда, но в студенческие годы он оставался более или менее в стороне от этой проблемы. Поскольку Дик был более бесстрастным, чем Эбби или Пегги, я мог разговаривать с ним более спокойно. К этому времени в результате опыта, полученного с другими детьми, и в результате более широких контактов со студентами я смог общаться с ним менее эмоционально.

Однако отвечать на острые вопросы Дика было нелегко, как и нелегко было оправдать мою решительную поддержку войны, жертвой которой он, в конечном счете, мог стать. На самом деле какого-либо простого решения для той дилеммы, с которой столкнулась наша страна, не существовало, хотя с обеих сторон имелось немало людей, настаивавших, что такое решение существовало. Война во Вьетнаме была сопряжена со сложными и противоречивыми геополитическими и моральными проблемами, которые бросали вызов как стране в целом, так и каждой семье, включая мою.

Дик и я обсуждали такие проблемы, как Вьетнам, очень подробно. Я был благодарен ему за то, что он был готов выслушивать мои аргументы, несмотря на то, что он явно больше симпатизировал радикальным взглядам своих сестер и брата. Я также немало узнал от Дика о глубоком ощущении предательства и недоверия, возникшем у многих представителей молодого поколения в связи с действиями нашего правительства в отношении вьетнамской войны.

Дик закончил Гарвард в 1971 году и провел следующие несколько лет, «решая, что делать со своей жизнью». Он работал с миссионерами, которые действовали среди изолированных групп коренного населения на севере Квебека и Лабрадора. В связи со своей работой Дик полюбил летать и быстро сдал экзамены на лицензию пилота. Он также посещал курсы в Гарвардской школе образования и затем решил, что выберет для себя медицинскую карьеру. В конце 1970-х годов окончил Гарвардскую медицинскую школу, после чего стал успешно работать как семейный врач в

Портленде, штат Мэн.

Дик выбрал для себя упорядоченный и осмысленный путь в жизни, центром для него была семья и профессия. Недавно он принял участие в попытках обеспечить постоянный охраняемый статус важных участков дикой природы и лесов на северо-востоке Соединенных Штатов. Он также использует компьютерную технологию для установления партнерских отношений между больными и их врачами, чтобы побуждать людей к более активному участию в заботе о своем собственном медицинском обслуживании. Ричард - это яркий, гуманный и преданный идеалам человек. В нашей семье от него исходит успокаивающее воздействие.

ЭЙЛИН

Эйлин, наш младший ребенок, казалось, не была затронута большинством тех проблем, которые столь глубоко волновали ее братьев и сестер. Ее заботой стало улаживание эмоциональных столкновений в нашей семье. Она всегда была близка к матери, и когда ее сестры проявляли весьма враждебное отношение к Пегги и ко мне, Эйлин пыталась выступать в качестве миротворца, передавая информацию в обоих направлениях в попытках поддерживать каналы общения открытыми.

В конечном счете Эйлин прошла через фазу бунта, однако это реализовалось не на политическом или идеологическом, а на личном уровне. Она негодовала по поводу того, что Пегги и я, как ей казалось, не воспринимают серьезно ее взгляды по важным вопросам. Ее чувства было легко задеть, что также вело к трениям. Был период отчужденности после ее продолжительной поездки в Африку в середине 1970-х годов, когда после возвращения она решила жить отдельно от нас.

Рано проявившиеся миротворческие усилия Эйлин в семье стали центральной точкой ее жизни после того, как она встретилась с редактором «Сатердэй ревью» Норманом Казеисом, что произошло на Дартмутской конференции в Уильямсберге, штат Вирджиния, в 1979 году. Норман только что опубликовал книгу под названием «Анатомия болезни», в которой детально описывалась его успешная битва с раком с помощью использования целительных возможностей человеческого интеллекта.

Философия Нормана произвела впечатление на Эйлин, и на какое-то время он стал ее ментором. В последующем она организовала фонд -Институт прогресса здоровья, чтобы способствовать научным исследованиям взаимоотношений между умственной деятельностью и телом в здоровом состоянии и при заболеваниях. Впоследствии это привело ее к созданию организации под названием «Сотрудничество по прогрессу социального и эмоционального обучения» с целью развития во всей стране концепции социального и эмоционального интеллекта.

ТРАГЕДИЯ ВЬЕТНАМА

На протяжении более чем 40 лет после окончания Второй мировой войны я считал, что «сдерживание» угрозы, создаваемой Советским Союзом, и противодействие его систематической и неослабной поддержке «войн национального освобождения» во всем мире было важнейшей задачей, с которой столкнулись Соединенные Штаты в качестве сверхдержавы. Оборона Южного Вьетнама была составной частью более широкой глобальной стратегии сдерживания. Если бы коммунисты Хо Ши Мина при поддержке Китая и Советского Союза завоевали весь Вьетнам, тогда только вопросом времени было падение одной за другой фишек «домино», включая Индонезию, Индию и Филиппины. Для меня и для большинства людей, которых я знал и уважал, предметом веры было то, что только Соединенные Штаты обладают необходимой для предотвращения этого мощью.

Поездка в Южный Вьетнам в сентябре 1966 года лишь подтвердила мое убеждение в том, что мы должны сделать все от нас зависящее, чтобы не допустить триумфа Вьетконга и северных вьетнамцев. Я отправился в Сайгон, чтобы открыть там отделение «Чейз бэнк» для обслуживания все растущего числа расквартированных там американских военнослужащих. Командующий американскими силами генерал Уильям Ч. Уестморлэнд проинформировал нас о ходе войны и предложенной им стратегии для победы над врагом. Уестморлэнд считал, что Соединенные Штаты имеют возможность победить в этой войне, если мы будем готовы направить достаточное количество войск и «не будем сбиваться с курса».

Самым большим опасением Уестморлэнда было то, что растущие антивоенные настроения дома не дадут нам возможность довести эту войну до конца. Он был особенно огорчен позицией газеты «Нью-Йорк таймс», которая, по его мнению, подрывала то, что мы делали и как мы это делали. Меня также тревожили редакционные статьи, написанные Джоном Оуксом, главой редакционного совета «Нью-Йорк таймс», которого я знал с тех времен, когда мы были расквартированы в Кемп-Ричи во время Второй мировой войны. По возвращении в Нью-Йорк я обратился к Джону и предложил, чтобы он отправился во Вьетнам и встретился с Уестморлэндом. Джон совершил поездку в Сайгон, однако был Настолько убежден, что мы должны провести переговоры с Хо Ши Мином об урегулировании и в максимально короткие сроки уйти из

Вьетнама, что ничего из того, что говорил Уестморлэнд, не смогло переменить его твердые взгляды.

Я придерживался совсем иной точки зрения. Я был обеспокоен количеством молодых американцев, включая моих собственных детей, которые потеряли ощущение патриотизма и гордости за свою страну, и опечален тем цинизмом и недоверием, которые испытывали столь многие по отношению к нашему правительству и его действиям.

Однако после наступления Тэт[49] в начале 1968 года стало ясно, что стратегия массивной военной интервенции Уестморлэнда не дает результатов, и разочарование войной дома приобрело лихорадочный накал. Тогда я понял, что у нас нет других шансов, кроме переговоров об уходе на наиболее приемлемых возможных условиях. Ткани нашего общества и единству был уже причинен слишком большой ущерб, чтобы этот конфликт можно было продолжать. Я, как и другие, смотрю на Вьетнам как на ужасную для нашей страны трагедию.

Тем не менее наше вмешательство во Вьетнаме дало время для того, чтобы остальная часть региона стабилизировалась и начала переход в сторону демократической рыночной экономики. Беседа, состоявшаяся у меня в конце 1998 года с Ли Куан Ю, бывшим премьер-министром Сингапура, подтвердила эту точку зрения. Он сказал мне: «Америка проиграла вьетнамскую войну в Соединенных Штатах, а не во Вьетнаме». Ли был убежден, что если бы мы не вмешались в Южном Вьетнаме, вся Юго-Восточная Азия попала бы под власть китайских коммунистов. Однако я сомневаюсь в том, что многие американцы посчитали бы этот результат войны достаточной компенсацией за тот ущерб, который был причинен нашей стране.

КОНФРОНТАЦИЯ В ГАРВАРДЕ

Я также встречался с бунтарскими настроениями на протяжении 1960-х годов помимо своего дома во многих других местах, особенно в университетах, где мое появление часто приводило к протестам. Однажды я отменил выступление в школе бизнеса Колумбийского университета, когда администрация согласилась обеспечить мне не более чем символическую безопасность, хотя были указания на то, что моему появлению могли физически воспрепятствовать.

Протестующие, с которыми я встречался, обвиняли меня в ответственности за все беды мира - начиная от войны во Вьетнаме и официального расизма до фтора в водопроводной воде. Я с сожалением должен сказать, что некоторые из эпизодов, которые считаю наиболее оскорбительными, произошли в Гарварде, являющемся моей *alma mater*. Удивительно, что один из таких эпизодов имеет отношение к пожертвованию, которое моя семья и я сделали для Гарвардской школы богословия.

В 1962 году меня выбрали на второй шестилетний срок в надзорный совет в Гарварде, а в 1966 году попросили стать президентом этого совета на последние два года моего пребывания в нем. В эти годы я работал в тесном контакте с президентом Гарварда, моим близким другом Натаном М. Пуси.

История со Школой богословия началась весьма невинно весной 1967 года, когда другой член надзорного совета и председатель комитета по визитам школы богословия попросил меня о пожертвовании для нужд школы. В Гарварде проводилась кампания по сбору 200 млн. долл., а Школа богословия пыталась собрать 7 млн. долл. для строительства нового спального корпуса и столовой, а также для выделения стипендий. Мне задали вопрос, не могли бы моя семья и я предоставить 2,5 млн. долл. для строительства нового здания, которое будет названо в честь моего отца.

Поскольку отец активно поддерживал усилия Ната Пуси по восстановлению Школы богословия в ее исходной роли как основного центра подготовки протестантских священников, я согласился попытаться убедить семью последовать моему примеру и выделить необходимые фонды. Моя мачеха Марта и я пожертвовали по 750 тыс. долл., а остающаяся сумма была пожертвована моими братьями и двумя семейными фондами.

Нат Пуси и декан Школы богословия были счастливы. Эдвард Ларраби Барнс был выбран в качестве архитектора, и мы

рассчитывали, что закладка здания произойдет осенью 1969 года, а в конце 1970 года строительство будет завершено.

В апреле 1969 года президент Пуси был вынужден вызвать кембриджскую полицию, чтобы очистить университетский холл от воинственно настроенных протестующих студентов. Действия Паси вызвали студенческую забастовку, которая фактически привела к закрытию университета. Хотя занятия вскоре возобновились, беспорядки в университете продолжались. Планы по созданию Рокфеллеровского холла оказались заложником студенческих требований более общего характера, а именно, чтобы университет прекратил свою экспансию в соседние районы, перестроил систему управления, отказался от всех оборонных контрактов, прекратил подготовку офицеров-резервистов в университете и очистил свой инвестиционный портфель от акций компаний, продолжавших работать в Южной Африке.

Небольшая группа студентов Школы богословия потребовала, чтобы от денег, пожертвованных семьей Рокфеллеров, или отказались, или использовали их для других целей, например для строительства в районе Кембриджа жилищ для семей с низкими доходами. Они с усмешкой заявляли, что деньги Рокфеллера были «грязными» и что наша семья пытается купить себе респектабельность своим пожертвованием. Хотя их требования были отвергнуты большинством профессорско-преподавательского состава и студентов Школы богословия, радикалы располагали достаточной властью, чтобы настоять на создании делегации, которая должна была посетить меня в Нью-Йорке и разъяснить их позицию по поводу Рокфеллеровского холла.

Несмотря на свое нежелание, я согласился встретиться с ними в «Чейз бэнк» утром 10 июня 1969 г., перед уикендом, во время которого в Гарварде должен был состояться выпускной вечер. Некоторые члены группы были искренне обеспокоены будущим направлением деятельности школы богословия и задавали вопросы: не лучше ли истратить фонды, предназначенные для строительства здания, на другие, более социально ответственные нужды? Двое из них, однако, стояли на том, что получение денег от Рокфеллеров для любой цели морально скомпрометирует Гарвард. Один из этих двоих, студент-теолог последнего курса, буквально светящийся сознанием собственной правоты, заявил, что мой отец был лицемером, «а вовсе не настоящим христианином», и давал деньги лишь для того, чтобы очистить свою совесть.

Меня захлестнула такая волна гнева, что я едва мог говорить. Я не могу представить себе даже мгновение в жизни отца, когда

его действия не были мотивированы и сформированы его глубокой религиозной верой и чувством заботы о своем ближнем. Это было несправедливо по отношению к нему и к моей семье, и для меня это была крайне неприятная встреча.

Вечером этого же дня я отбыл в Кембридж для того, чтобы принять участие в выпускной церемонии окончания Радклиффского колледжа нашей дочерью Пегги и получить почетную степень во время актовых торжеств в Г арварде - вместе с мэром Нью-Йорка Джоном Линдсеем, министром внутренних дел Стюартом Удаллом и профсоюзными лидерами Марианне и Уолтером Рутер.

Я узнал, что организация «Студенты за демократическое общество» угрожала сорвать церемонию, если им не будет разрешено выступить. Нат считал, что необходимо согласиться на их требование. Когда в церемонии получения степени было названо мое имя, молодой представитель организации СДО встал на стул с громкоговорителем и начал вещать перед аудиторией: «Дэвиду Рокфеллеру нужен корпус подготовки офицеров-резервистов для защиты его империи, включая расистскую Южную Африку, поддерживаемую его деньгами... Гарвард используется очень богатыми для нападок на очень бедных. Каждую минуту, даже во время этой церемонии Гарвард продолжает нападать на людей, включая нас, студентов. В контексте проводящейся в Гарварде подготовки офицеров, гарвардского расизма, гарвардской экспансии эта церемония представляет собой злодейское преступление... Наши интересы как студентов не имеют ничего общего с этими преступниками, этими Пуси, Беннетами и Рокфеллерами».

Конечно, не было никакой возможности ответить на эти оскорбительные выводы. Я угрюмо стоял, в то время как небольшая группка сторонников выступавшего кричала и аплодировала. Хотя этот инцидент было лично неприятным для меня, я ощутил, что реальной жертвой его был Гарвард. Крикливое идеологическое меньшинство, не заботившееся о приличиях, свободе слова или демократических принципах, испортило торжественное событие в великом университете.

В конечном счете протесты утихли, и Рокфеллеровский холл гордо красуется на территории Гарварда. Тем не менее 1960-е годы были наполнены горечью сердитых протестов и опечалены периодами семейного отчуждения и конфликтов.

СЧАСТЛИВЫЙ КОНЕЦ

По мере того как воспоминания о войне во Вьетнаме начали забываться, стало уходить и то бунтарское настроение, которое создала война. По мере того как наши дети становились более зрелыми и начинали создавать собственные семьи, трения и недопонимание между ними и их родителями быстро шли на убыль.

Важным этапом был 1980 год, тот год, когда Пегги и я отпраздновали сороковую годовщину нашей свадьбы. К нашему удивлению и восхищению, за несколько недель до даты нашего юбилея дети явились к нам всей группой и пригласили провести неделю с ними вместе, включая супругов и детей, в любом месте мира, где бы мы ни пожелали, за их счет.

Мы выбрали ранчо в Джексон-Хоул, штат Вайоминг, где мы с Пегги провели медовый месяц. Это был полный успех: не было произнесено ни одного резкого или недоброго слова. Мы наслаждались красотами Гранд-Титонз и тем, что проводим время вместе, всей семьей. После этой недели, проведенной вместе, темные облака рассеялись. В последующие годы мы укрепили свои семейные узы. Мы по-прежнему придерживаемся разных мнений в отношении многих важных вопросов, однако мы научились полагаться на любовь и поддержку друг друга как в хорошие, так и в плохие времена.

ГЛАВА 23

КОНФЛИКТЫ МЕЖДУ БРАТЬЯМИ

К середине 1970-х годов рамки семейного конфликта значительно расширились, выйдя за пределы круга моих детей. Уинтроп умер от рака в феврале 1973 года, а в мае 1976 года от этой же болезни скончалась Бэбс. С их смертью я и трое моих братьев оказались в конфликтной ситуации в отношении будущего Фонда братьев Рокфеллеров, семейного офиса и поместья Покантико. На наши дебаты и разногласия по поводу этих семейных учреждений оказали влияние отношение и поступки «кузенов и кузин» - причем в такой степени, что острая борьба между поколениями на короткое время поставила под угрозу сплоченность и неразрывность уз самой семьи.

Каждый из братьев ощущал определенные трения в своем непосредственном семейном окружении на протяжении 1960-х и начала 1970-х годов, однако теперь в центре семейных трений оказался острый конфликт между Нельсоном, который, по иронии судьбы, был ведущим защитником и архитектором семейного единства, и Джоном, основным филантропом среди нашего поколения.

ОЖЕСТОЧИВШИЙСЯ ЛИДЕР

В конце января 1977 года Нельсон вернулся из Вашингтона в семейный офис, увенчанный лаврами блестящей государственной карьеры, продолжавшейся четыре десятилетия, карьеры, которая почти позволила ему достичь цели, которую он ставил перед собой в течение всей жизни - стать президентом Соединенных Штатов. Однако, несмотря на свои большие достижения, Нельсон был глубоко ожесточившимся из-за событий двух предыдущих лет.

После Уотергейта и бесславной отставки Ричарда Никсона[1] президент Джеральд Форд остановил выбор на Нельсоне как своем вице-президенте.

Нельсон, конечно же, считал этот выбор огромной честью, которая позволила ему служить своей стране на высокой должности в момент кризиса. С характерным для него спокойствием он прошел через напряженный и болезненный процесс утверждения Конгрессом, и Сенат утвердил его назначение в декабре 1974 года.

Должность вице-президента приносит разочарование любому, кто привык играть свою собственную пьесу, однако это обстоятельство было уравновешено желанием Форда использовать огромный опыт Нельсона во внутренней политике и во внешних делах. Кроме того, если бы Форд предпочел не баллотироваться на второй срок, о чем ходили слухи, Нельсону мог открыться прямой путь в кандидаты на президентский пост от Республиканской партии на выборах 1976 года.

Все это повернулось совсем по-иному, чем Нельсон ожидал. В ноябре 1975 года Форд проинформировал Нельсона о своем решении баллотироваться на второй срок и о том, что Нельсон не будет его кандидатом на пост вице-президента. Решение президента отражало взгляды узкого круга его советников, особенно главы его аппарата Дональда Рамсфельда. Они были убеждены, что либеральные республиканские убеждения Нельсона будут отрицательным фактором уже на первичных выборах против Рональда Рейгана, любимца консервативного крыла партии, приобретающего все большую силу. Не было никаких сомнений - по крайней мере по мнению Нельсона, - что собственные президентские амбиции Рамсфельда сыграли немалую роль в принятии этого решения. Форд предложил баллотироваться в вице-президенты сенатору Бобу Доулу и победил Рональда Рейгана в напряженной борьбе за выдвижение

от Республиканской партии; однако затем он потерпел поражение в ноябрьских выборах - с минимальным перевесом победил Джимми Картер[2].

Решение Форда ошеломило Нельсона. Суровая реальность заключалась в том, что его надежды стать президентом теперь были перечеркнуты навсегда. Тем не менее, к его чести, Нельсон никогда не высказывал публичной критики в отношении Джеральда Форда. Он даже активно участвовал в кампании за республиканских кандидатов.

Уотергейт - разбирательство противозаконных действий сотрудников аппарата президента Р. Никсона в связи с попыткой установить подслушивающие устройства в штаб-квартире Демократической партии в отеле «Уотергейт» в Вашингтоне во время избирательной кампании 1972 года. Из-за угрозы импичмента и причастности к этим действиям Р. Никсон вынужден был подать в отставку в августе 1974 года. - *Прим. ред.*

Многие годы спустя на государственном обеде, который я посетил в Нью-Йорке, Форд признал, что снятие кандидатуры Нельсона было одной из самых больших ошибок в его политической карьере и что присутствие Нельсона могло бы принести ему победу на выборах 1976 года.

После 1976 года, однако, Нельсон уже никогда не принимал участия в кампании какого-либо другого кандидата. Он полностью потерял интерес к политике, оставив без всякого внимания своих политических друзей и союзников. Отброшенный назад в тот момент, когда главный политический приз, казалось, находился в пределах досягаемости, он стал сердитым и глубоко ожесточившимся человеком.

Нельсон также обнаружил, что находится в затруднительном положении и в финансовом плане. Годы деятельности на высшем уровне штата и национальной политики, включая четыре губернаторских кампании и три попытки выйти в кандидаты в президенты, дорого обошлись ему лично. Вероятно, совокупный доход от Трастового фонда 1934 года и его личных инвестиций был недостаточен, чтобы поддерживать как его политическую карьеру, так и роскошный стиль жизни, включая создание многочисленной и великолепной коллекции предметов искусства. Чтобы свести концы с концами, он несколько раз должен был тратить средства из своего трастового фонда, в результате чего комитет Трастового фонда 1934 года принял решение о том, что не позволит ему более тратить основной капитал. Нельсон, оставаясь по-прежнему богатым человеком, столкнулся с необходимостью экономить впервые в своей жизни.

Несмотря на политические неудачи и финансовые проблемы,

Нельсон сохранил свою безграничную физическую энергию. Теперь, когда он был лишен публичной сцены, точкой приложения его энергии стала семья.

Нельсон всегда считал себя фактическим лидером нашего поколения и ведущей силой, стоящей за всеми семейными организациями. Он предположил, что теперь, после того как навсегда оставил государственную службу, просто заявит права на эти позиции. Однако предположение Нельсона о том, что он автоматически наденет на себя мантию лидера, казалось, по крайней мере мне, более чем самонадеянным. Он ясно продемонстрировал свои намерения еще до возвращения в Нью-Йорк, объявив, не посоветовавшись ни с кем в семье, что предпримет детальное изучение состояния семейного офиса и Фонда братьев Рокфеллеров.

Как только он вновь занял свой старый кабинет на 56-м этаже дома по адресу Рокфеллер-плаза, 30, Нельсон сразу же дал понять, что не потерпит никакой оппозиции своим планам. Возможно, что он потерял свои навыки политической деятельности или, имея дело с семьей, посчитал, что не нуждается в них. Преследуя цель занять руководящее положение, он быстро смог добиться того, что оскорбил и вызвал раздражение как «кузенов и кузин», так и своих братьев, в частности нашего старшего брата Джона.

УПРЯМЫЙ ИДЕАЛИСТ

Энергичное и выраженное в полный голос несогласие Джона с Нельсоном было чем-то совершенно неожиданным. Джон всегда был тихим и сдержанным человеком, позволявшим более исполненному энергии и агрессивному Нельсону отодвигать его в сторону и брать на себя роль лидера нашего поколения - при покупке Рокфеллеровского центра, в вопросах владения поместьем Покантико и во всегда вызывавшей сложности задаче отношений с отцом. Однако в случае филантропии дело обстояло иначе. Джон рассматривал себя в качестве законного «наследника» рокфеллеровской традиции филантропии, которую он также считал одной из основных ценностей семьи Рокфеллеров и единственной деятельностью, которая с ходом времени могла удерживать членов семьи вместе.

В то время как Нельсон приобрел национальную известность как политическая фигура, Джон постепенно и незаметно создал себе репутацию сильного лидера, добившегося важных достижений в области американской филантропии. В течение 20 лет он был ищущим новых путей председателем правления Рокфеллеровского фонда, был ведущей силой, стоявшей за созданием Линкольновского центра в Нью-Йорке - главного в стране центра исполнительских искусств; он работал по сложным вопросам перенаселения в мире через Совет по народонаселению, который основал в начале 1950-х годов, и на протяжении многих лет финансировал его в значительной степени из личных средств; кроме того, он создал сеть контактов на Дальнем Востоке, главным образом в Японии, путем личной поддержки и развития проектов экономического развития и программ культурного обмена.

В ходе всего этого Джон также вдохнул новую жизнь в Общество Японии и создал Общество Азии. На протяжении большей части 1950-х и 1960-х годов благотворительные пожертвования Джона составляли в среднем около 5 млн. долл. в год - более 60% его годового дохода. Филантропия была территорией Джона, и он отвергал притязании Нельсона на то, что именно он - Нельсон, - а не его старший брат должен руководить будущим основных филантропических учреждений семьи, в частности Фондом братьев Рокфеллеров.

Все более жесткая оппозиция Джона Нельсону была также, по крайней мере отчасти, результатом серьезного изменения его политических взглядов. Джон, как и многие из нас, был глубоко

обеспокоен социальными сдвигами, происходившими в это время, однако вместо осуждения молодого поколения за странные взгляды и бунтарское поведение он решил попытаться понять причины его недовольства. Джон и его сотрудники провели сотни часов с молодежью - начиная от «Черных пантер» [50] и кончая студентами-старшекурсниками из «Лиги плюща»[1], выслушивая то, что они говорили о своих жалобах, политических взглядах и надеждах на будущее; он нашел, что относится с симпатией ко многому тому, что узнавал. В результате с Джоном произошла трансформация, и он написал книгу «Вторая американская революция», содержавшая квинтэссенцию полученного им опыта.

Эта книга в очень большой степени была отражением того времени, особенно в части предположения, что носителями мудрости являются молодые, а более старое поколение, создавшее в мире такой хаос, должно в поисках направления дальнейшего движения обратиться к своим детям. Книга вызвала серьезный переполох; более старые и старшие представители истеблишмента не часто объединяются с теми в обществе, кто исповедует недовольство или даже просто оказывается заодно с молодыми критиками. Однако для тех из нас, кто хорошо знал Джона, его идеи и выводы не были особенно удивительными. Он все больше становился человеком, которого мы обычно называли «салонным радикалом», и те годы, которые он провел, непосредственно занимаясь серьезными и нерешаемыми социальными проблемами, укрепили его инстинктивную симпатию к жертвам несправедливости и низшим слоям общества. В результате его политические взгляды все более сдвигались в либеральную сторону.

Оглядываясь назад, следует отметить, что это было одним из основных источников конфликта между Нельсоном и Джоном. Будучи губернатором Нью-Йорка, Нельсон непрерывно сдвигался вправо по большинству социальных вопросов - «рокфеллеровские» законы о борьбе с наркотиками, подавление тюремного мятежа в Аттике [2] , а также его отчаянная, буквально до последней капли крови защита американской интервенции во Вьетнаме - все это были примеры его более консервативной политической позиции. Нельсон презирал либерализм Джона и его близкие отношения со многими людьми и организациями, которые вели злобные нападки на Нельсона. Нельсон также был в ужасе и негодовании из-за поведения и взглядов «кузенов и кузин» и принял решение, что они не должны получить в свои руки контроль над важными семейными учреждениями. Итак, сцена была готова для борьбы, и первым вопросом было будущее Фонда братьев Рокфеллеров (ФоБР).

ФОНД БРАТЬЕВ РОКФЕЛЛЕРОВ: ПЕРВОЕ ПОЛЕ БИТВЫ

К 1973 году ФоБР стал двенадцатым по своим размерам фондом в стране, его средства составляли 225 млн. долл. Программа Фонда претерпела огромные изменения с момента его создания в 1940 году, когда мы, то есть пять братьев, создали его для управления нашей ежегодной поддержкой таких организаций, как Герлскауты, Ассоциация молодых христиан (АМХ) и еще более 90 других общественных организаций в г.Нью-Йорке и округе Уестчестер.

Пожертвование отца Фонду в виде ценных бумаг Рокфеллеровского центра на сумму почти в 60 млн. долл. в 1951 году впервые предоставило Фонду постоянные денежные средства (до этого момента он работал на ежегодные пожертвования каждого из братьев), что позволило нам расширить его сферу деятельности, не ограничиваясь тем сообществом, в котором мы жили, и предоставить значительную поддержку организациям, которые были индивидуально созданы братьями и которыми затем братья руководили. К основным получателям средств относились Совет по народонаселению Джона, Американская международная ассоциация экономического и социального развития, созданная Нельсоном, а также созданное и руководимое Лорансом учреждение «Заповедник Джексон-Хоул»[3].

В 1961 году Фонд братьев Рокфеллеров получил дополнительные 72 млн. долл. из наследства отца. Это серьезное увеличение объема его ресурсов позволило нам еще более расширить программу Фонда. ФоБР продолжал давать пожертвования на общественные нужды и финансировать работу ряда руководимых нашей семьей организаций, однако теперь нам удалось охватить более широкий спектр групп и учреждений. В результате Фонд начал превращаться в фонд более традиционного характера. Мы с братьями не испытывали неудобств от этого процесса, поскольку имели все основания полагать, что наши дети в дальнейшем захотят принять на себя ответственность за существование Фонда и через него реализовывать собственные филантропические интересы.

Изменения, о которых идет речь, уже шли полным ходом в середине 1960-х годов, что серьезно отражалось в поддержке Фондом групп, действовавших в области гражданских прав и обеспечения равных возможностей, и весьма гармонировало с

интересами многих из молодых «кузенов и кузин». Однако в то время как братья и я сам решительно поддерживали более широкую программу для Фонда, мы продолжали ощущать ответственность за руководимые семьей «наши» организации, получавшие от него на протяжении многих лет значительную финансовую поддержку. В преддверии предстоящего ухода с руководящих постов в этих организациях мы пришли к заключению, что пустить их по воле волн, не обеспечив их будущее в достаточной степени, было бы безответственным.

Мы думали о выделении до 100 млн. долл., или примерно половины постоянных средств Фонда, для этой цели и далее полагали, что после выделения этих субсидий с Фонда «будет снята ответственность за продолжение поддержки этих организаций». Правление Фонда одобрило наше предложение и немедленно инициировало процесс его дальнейшего рассмотрения под руководством президента ФоБР Даны Крил. Спустя год стало ясно, что ожидания и устремления каждого из братьев в отношении того, что мы называли «процессом Комитета Крил», были разными. Главная задача Джона заключалась в том, чтобы сохранить возможно большую долю постоянных средств Фонд, поэтому он высказывался в пользу резкого ограничения количества и сумм периодических пожертвований. Лоранс и я не имели разногласий с Джоном; мы также хотели, чтобы наши организации были укреплены в расчете на будущее. В частности, два учреждения - Онкологический институт памяти Слоун-Кэттеринга, как считал Лоранс, и Рокфеллеровский университет, как считал я, - требовали значительной финансовой помощи, если мы хотели, чтобы они остались «центрами совершенства». Поэтому и Лоранс, и я высказывали решительную поддержку идее предоставления серьезных капитальных субсидий для каждого из этих центров. Джон решительно возражал против тех сумм, которые мы предлагали, называя их «неуместными и служащими только нашим собственным интересам».

Хотя Нельсон проявлял мало интереса к «процессу Комитета Крил» на ранних этапах, нам вскоре предстояло услышать, что он обо всем этом думает.

«РАЗДАЧА» ФОНДА БРАТЬЕВ РОКФЕЛЛЕРОВ

Закон о налоговой реформе от 1969 года, отчасти предназначенный и для регулирования деятельности филантропических фондов, внес дополнительные осложнения в наши дискуссии. В этом законе содержались серьезные запреты на внутренние сделки, осуществляемые попечителями фондов, причем большинство из этих запретов имело разумный характер. Однако Джон, игравший важную роль в подготовке закона по налоговой реформе, когда он проходил через Конгресс, настаивал на том, что в Конгрессе имелась серьезная поддержка дополнительного законодательства, которое *вообще* положит конец фондам. Согласно доводам Джона, поскольку такое законодательство предусматривало, что доноры должны начать отказываться от контроля над своими фондами, мы в Фонде братьев Рокфеллеров должны дать этому пример, добровольно уменьшив контроль над Фондом со стороны семьи.

Для достижения этой цели Джон хотел ввести дополнительных внешних директоров, с тем, чтобы в правлении члены семьи были в меньшинстве. С моей точки зрения, позиция Джона ставила под удар основную посылку, на основании которой был создан Фонд. Именно из-за наших общих интересов в отношении социальных, экономических и политических вопросов дня Фонд и стал одним из наиболее уважаемых в стране фондов. Уменьшение роли братьев с целью умиротворения временного политического большинства в Вашингтоне, по моему мнению, было бы большой ошибкой. Однако мои аргументы не смогли убедить Джона.

Покровительственные манеры Джона, а также принятая им для себя посылка, что он выступает с высоких моральных позиций, делали этот вопрос предметом еще большего раздора. Хотя идеи и манеры Джона раздражали и Лоранса, и меня, Нельсон, вновь вошедший в правление Фонда в начале 1977 года после почти двадцатилетнего отсутствия, был буквально взбешен ими. Нельсон обвинил Джона в том, что он пытается осуществить «раздачу» Фонда точно так же, как он ранее позволил влиянию семьи сначала уменьшиться, а затем и исчезнуть вообще в Рокфеллеровском фонде.

Хотя я был готов пойти на определенные уступки Джону в интересах мира и согласия, настроение Нельсона было совсем

иным. Не вызывало сомнений, что снисходительное отношение Нельсона к Джону всегда вызывало раздражение последнего, однако до этого момента их разногласия никогда не перерастали в открытую вражду. В прошлом обычно Джон уступал Нельсону, врожденные политические инстинкты которого всегда останавливали его, прежде чем он заходил слишком далеко в давлении на своего старшего брата. Однако в данном случае ситуация была иной.

Симпатия Джона в отношении «кузенов и кузин» и тех взглядов, которые они высказали написавшим книгу Кольеру и Горовицу[51], вбила клин еще глубже. Нельсон был в ярости по поводу того, что он считал актом предательства со стороны «кузенов и кузин». Зачем беспокоиться о спасении Фонда, если мы просто передадим его молодому поколению, публично чернящему семью и приверженному идеалам, которые Нельсон считал абсолютно неприемлемыми? Решение, предлагавшееся Нельсоном, заключалось в том, чтобы распределить все средства Фонда братьев Рокфеллеров между небольшой группой организаций, которые были для братьев наиболее важными. Если этого достичь не удастся, Нельсон хотел восстановить существовавшее ранее доминирующее положение братьев в отношении программы Фонда и управления им.

ГРАЖДАНСКАЯ ВОЙНА

С начала 1977 года дискуссии на встречах Фонда становились все более ожесточенными. Раздраженные перепалки между Нельсоном и Джоном нарастали, а Лоранс иногда оставлял свою роль председателя для того, чтобы ввязаться в драку. Было бы уже достаточно неприятно, если бы такие семейные стычки происходили приватно, но эти некрасивые сцены видели и внешние попечители, включая лауреата Нобелевской премии из Рокфеллеровского университета Джеральда Эдельмана; бывшего председателя Федеральной резервной системы Уильяма МакЧесни Мартина и бывшего министра здравоохранения, образования и социального обеспечения Джона Гарднера.

Бои начались через несколько дней после возвращения Нельсона в комнату 5600, когда он заявил семье, что хочет стать председателем правления ФоБР. Ранее Нельсон был главой Фонда в течение короткого времени в 1956 и 1957 годах, придя на смену Джону, который занимал это положение в течение 15 лет. Теперь, после возвращения Нельсона, Лоране настаивал, что готов отойти в сторону, поскольку, как он выразился, только «заменял Нельсона на протяжении предшествующих двадцати лет». Джон немедленно возразил, заявив, что теперь «пришла *моя* очередь становиться председателем». Я отказался занять этот пост, ссылаясь на многочисленные обязанности в «Чейз бэнк» на протяжении последних лет работы. Лоранс неохотно согласился остаться председателем до тех пор, пока через четыре года я не уйду из банка в отставку.

Не сломленный этой неудачей, Нельсон продолжал проталкивать свой план по захвату контроля над ФоБР. На заседании Комитета по номинации в марте 1977 года Нельсон предложил ввести в число членов совета Нэнси Хэнке, бывшего директора Национального художественного фонда, и Генри Киссинджера. Ряд попечителей, включая брата Джона, сомневались относительно их независимости в качестве попечителей из-за длительных связей с Нельсоном. С другой стороны, было трудно отрицать их выдающиеся способности, и в результате оба кандидата были избраны.

Нельсон также предложил, чтобы Фонд вернулся к той роли, которую он играл в начале своего существования, служа проводником поддержки личных филантропических усилий братьев, а все другие попечители - как «кузены и кузины», так и те, кто не был членами семьи, должны были быть только

советниками. Оскорбительная идея Нельсона, конечно, была «непроходимой», однако этим предложением был особенно оскорблен Джон Гарднер.

Гарднер попросил о приватной встрече с Лорансом и со мной, и мы встретились в моем кабинете в комнате 5600. Гарднер прямо-таки кипел от негодования в связи с предложением Нельсона, указывая, что по законам штата Нью-Йорк каждый попечитель Фонда, зарегистрированного как юридическое лицо, несет одинаковую юридическую и фидуциарную ответственность; голос внешнего попечителя никогда не может иметь меньший вес, чем голос одного из братьев. Я полностью согласился с Гарднером и сказал ему об этом. Однако, к моему немалому удивлению, Лоране горячо защищал позицию Нельсона и нападал на Гарднера, ставя под сомнение как его мотивы, так и его личную порядочность. Явно раздраженный тирадой Лоранса, Гарднер повернулся и вышел из комнаты.

Через несколько дней Гарднер вышел из состава правления Фонда, и вскоре после этого в «Нью-Йорк таймс» появилась статья, в которой подробно говорилось о противоречиях в Фонде. Я убежден, что Гарднер сыграл роль в утечке информации, давшей основу для этой статьи, и в том, что он обрисовал ситуацию с упором на неэтичное поведение Нельсона. Сильная реакция Гарднера на махинации Нельсона и тираду Лоранса, конечно, была понятной, однако у предложения Нельсона не было никакого шанса быть принятым. Именно поэтому я был очень расстроен, что Джон Гарднер позволил всему этому стать достоянием гласности. Отрицательное освещение в глазах общественности сказывалось на репутации ФоБР еще в течение какого-то времени.

Но Нельсон, всегда сильный в атаке, отказался отпустить поводья. Еще одна бомба взорвалась на заседании правления в июне 1977 года, когда он предложил, чтобы ФоБР предоставил субсидию на сумму в 3 млн. долл. для гарантирования строительства нового колледжа остеопатии при Нью-Йоркском технологическом институте на Лонг-Айленд; это предложение было подсказано ему доктором Кеннетом Райлендом.

Доктор Райленд лечил Нельсона в течение многих лет и стал его доверенным другом и неотъемлемой составной частью свиты Нельсона, путешествуя с моим братом, куда бы тот ни направлялся вместе со своим портативным столиком для процедур. При посещении Нельсона в Кикуите не было чем-то необычным найти его на столе доктора Райленда для остеопатических процедур, когда Райленд разминал ему суставы и поворачивал и оттягивал его руки и ноги всяческими явно

неудобными способами.

По рекомендации Нельсона Бэбс и Лоране также пользовались услугами доктора Райленда и тоже молились на него.

Предложение Нельсона вызвало сильно отрицательную реакцию со стороны других попечителей, которые почувствовали, что он пытается залезть в ресурсы ФоБР для поддержки проекта сомнительной ценности, руководимого близким другом. Однако Нельсон отказался дать задний ход, и в качестве компромисса правление выделило 100 тыс. долл. для изучения вопроса о финансовой возможности создания колледжа!

Дуэль между Джоном и Нельсоном вновь разгорелась в связи с предложением о субсидии для Музея искусств «Метрополитен» весной 1978 года. Нельсон попросил, чтобы музей был включен в перечень Комитета Крил в качестве кандидата на проект, который увековечит память о его сыне Майкле, погибшем во время антропологической экспедиции в Папуа-Новой Гвинее в 1961 году. Нельсон подарил Музею «Метрополитен» прекрасную коллекцию предметов примитивного искусства, включая ряд экспонатов, собранных Майклом. Музей строит новый флигель, чтобы разместить коллекцию, и называет флигель именем Майкла. Это является прекрасным решением: коллекция Нельсона находит постоянное место, решается вопрос увековечения памяти Майкла, а в коллекции «Метрополитен» заполняется большой пробел.

Семья щедро откликнулась на инициативу Нельсона. Марта Бэрд предоставила большую часть фондов для строительства нового флигеля. Фонд братьев Рокфеллеров предоставил почти 1,5 млн. долл. для инсталляции и поддержания коллекции на постоянной основе, и ряд других членов семьи, включая меня и Лоранса, также поддержали этот проект. Однако стоимость была превышена, и Нельсон не мог оплатить эти издержки, поэтому он попросил ФоБР выделить дополнительную капитальную субсидию в сумме 150 тыс. долл. Большинство членов совета не возражало против дополнительной субсидии, однако Джон был против. Его аргумент заключался в том, что «Метрополитен» уже получил полную капитальную субсидию от Фонда и не имел права на дальнейшую поддержку. Это был еще один случай, когда отношение Джона, которое можно было выразить словами «святее папы Римского», восстановило всех нас против него. В конце концов, правление утвердило дополнительную субсидию, однако Джон, демонстрируя свое недовольство, воздержался от голосования.

Так обстояли дела в середине 1978 года, когда Джон и

Нельсон смотрели друг на друга с разных концов стола в комнате заседаний правления, выказывая друг другу свое нерасположение и делая заседания Фонда событиями, неприятными для всех остальных.

СТОЛКНОВЕНИЕ В СЕМЕЙНОМ ОФИСЕ

Весной 1977 года Нельсон завершил свой никем не прошенный анализ положения семейного офиса и представил рекомендации трем братьям. Вплоть до этого момента семейный офис, созданный дедом в середине 1880-х годов, функционировал на неофициальной основе. Сначала дед, а потом и отец взяли на работу несколько профессионалов, чтобы помочь справиться с обслуживанием деловых и филантропических интересов семьи. Однако после Второй мировой войны, по мере того как мое поколение становилось все более активным, возникла необходимость создать отделы, которые бы ведали растущими юридическими, бухгалтерскими, инвестиционными и филантропическими интересами семьи, а также делами, имеющими отношение к недвижимости.

Отец продолжал щедро оплачивать большинство этих услуг, стоивших миллионы долларов в год, вплоть до своей смерти в 1960 году. В последующем его вдова Марта, унаследовавшая половину состояния, согласилась оплачивать половину затрат на офис, с тем чтобы мое поколение взяло на себя оставшуюся часть. Марта умерла в 1971 году, после чего братья при участии Бэбс взяли на себя полное бремя расходов на офис. Начиная с этого момента галопирующая инфляция и повышавшийся спрос «кузенов и кузин» и их детей на услуги привели к тому, что затраты росли с каждым годом.

Анализ, проведенный Нельсоном, дал ряд конструктивных и ценных рекомендаций. Он предлагал полную реорганизацию офиса за счет создания принадлежащей семье корпорации, которая будет брать со своих клиентов деньги за предоставляемые услуги. В качестве модели Нельсон использовал «Трастовую компанию Бессемер», которую несколько лет тому назад организовала семья Фибсов, и предложил, чтобы такая компания предоставляла услуги также и внешним клиентам. Такая «Рокфеллеровская трастовая компания» должны управляться советом директоров, и ей должен руководить председатель правления и главный исполнительный директор. План Нельсона сулил крупные сокращения в наших затратах за счет рационализации выполнявшихся офисом операций. Также решался трудный вопрос преемственности в семье и передачи власти между братьями и «кузенами и кузинами». Во многих отношениях предложение Нельсона было разумным решением проблем, с которыми сталкивалась семья.

Однако Нельсон, как это ни невероятно, неправильно оценил, как лучшим образом «продать» свою идею остальным членам семьи. Его проблемы начались, когда он беззастенчиво предложил, что станет председателем правления и главным исполнительным директором новой корпорации. Это означало замену Лоранса, который был председателем правления семейного офиса в течение почти двадцати лет, и Дж. Ричардсона Дилворта, который был талантливым управляющим и по существу главным исполнительным директором на протяжении того же периода. Нельсон также предложил ограничить членство в совете директоров новой корпорации только теми лицами, которые «зарекомендовали себя действиями во внешнем мире». В соответствии с критериями Нельсона только он, Лоране и я, а также сын Джона Джей, занимавший тогда пост губернатора штата Западная Вирджиния, соответствовали такому критерию во всей семье. Нельсон грубо отверг Джона и всех прочих «кузенов и кузин», включая собственных детей как «не имеющих достаточной квалификации».

Эта сторона плана Нельсона имела все атрибуты захвата власти, и большинство членов семьи отреагировало на него очень отрицательно. Этот вопрос стал предметом столкновения во время «уикенда "кузенов и кузин"» в июне 1977 года в Тарритауне; речь идет о ежегодной встрече, когда многие члены семьи возвращались в Покантико для развлечений, отдыха и встреч, посвященных различным вопросам, имеющим отношение к делам семьи.

В пятницу вечером Нельсон был на обеде в доме своего сына Родмана вместе с несколькими «кузенами и кузинами» и их супругами. После появления годом раньше году книги Кольера и Горовица это была первая встреча Нельсона со многими из них. Нельсон начал с того, что четко выразил отрицательное отношение к книге и свое невысокое мнение о тех «кузенах и кузинах», которые сотрудничали с ее авторами. Затем он перешел к изложению своего плана в отношении офиса, в соответствии с которым он должен был стать председателем правления и главным исполнительным директором. «Кузены и кузины» были оскорблены. Они пошли на Нельсона в атаку из-за того диктаторского настроя, с которым он пытался захватить власть над офисом. Нельсон ответил той же монетой. Для всех присутствующих это был напряженный и неприятный вечер.

На следующее утро четверо братьев собрались в «карточной комнате» Плэйхауса, а «кузены и кузины» собрались снаружи у плавательного бассейна, чтобы официально обсудить предложение Нельсона. Поскольку вопросы управления офисом

никогда не решались путем голосования, Нельсон исходил из того, что его план вступит в силу, когда братья его одобрят. Он был ошеломлен, когда нам передали, что «кузены и кузины» единодушно проголосовали, чтобы отвергнуть этот план. Они настаивали, что на тот период, пока будут рассматриваться другие аспекты плана, главой офиса должен оставаться Лоранс. Нельсон был раздражен до предела и потребовал, чтобы три брата поддержали проведение в жизнь его плана целиком и немедленно.

Должен сказать, что я выступал в поддержку того, чтобы Нельсон стал главой офиса, однако без той абсолютной власти, которой он требовал. Я разделял его переживания, поскольку его чувства были действительно уязвлены, и из-за враждебности, с которой он столкнулся. Однако он, казалось, не понимал, насколько спровоцировал «кузенов и кузин». Несмотря на его требование о личной поддержке, я подумал, что пришло время дипломатии для того, чтобы закончить эту конфронтацию. На протяжении следующего часа я выступал в качестве парламентера сначала в отношении Нельсона, а потом с «кузенами и кузинами». После того как Нельсон немного остыл, я оставил братьев и направился к плавательному бассейну. Я призвал «кузенов и кузин» не отвергать предложение Нельсона в полной мере.

Потребовалось немало усилий, однако в конечном счете они смягчили свою позицию, но ненамного. Они продолжали настаивать, чтобы план реорганизации, предложенный Нельсоном, был отложен. Они согласились на то, чтобы он был председателем правления, но не главным исполнительным директором, и только при условии, что офис будет управляться в соответствии с более демократическими принципами, а их нуждам будет уделено большее внимание. После возвращения в «карточную комнату» Джон, Лоранс и я добились от Нельсона согласия на этот компромисс, однако его гнев на семью не утихал еще в течение нескольких месяцев.

Когда два десятилетия спустя размышляю о той солнечной субботе в Покантико, я понимаю, что в тот день динамика семьи начала необратимо меняться. Нельсон, архитектор и адвокат семейного единства, считавшийся в течение длительного срока неоспоримым лидером семьи, потерпел сокрушительное поражение. Полученный им отказ заставил его отдалиться от семьи и ее основных институтов. Вместе с тем и совершенно неожиданно в результате моего вмешательства с целью найти компромисс между «кузенами и кузинами» и братьями моя роль в качестве лидера семьи становилась более заметной.

КОНФРОНТАЦИЯ ПО ПОВОДУ ПОКАНТИКО

В то же время, когда шли битвы по поводу Фонда братьев Рокфеллеров и семейного офиса, перед братьями и мной также стояла необходимость принятия трудных решений в отношении Покантико, семейного поместья в округе Уестчестер. Это дело привело к еще одной ожесточенной ссоре между Джоном и Нельсоном.

К началу 1950-х годов мы осознали, что поместье не только было ценным экономическим активом, но также обладало реальной исторической и эстетической ценностью. Мы начали анализировать имевшиеся у нас варианты - этот процесс так полностью и не разрешился до конца 1970-х годов, когда умерли Джон и Нельсон. На ранней стадии наши усилия осложнялись тем обстоятельством, что структура владения этой собственностью была непростой.

Покантико, подобно Галлии из «Комментариев» Цезаря, было разделено на три части. Во-первых, был основной дом в Кикуите и территория, непосредственно окружавшая его, которую мы называли «парком» или «исторической зоной»; ее площадь составляла приблизительно 250 акров. Начиная с середины 1950-х годов Джон, Нельсон, Лоране и я владели этой частью Покантико на правах совместного владения. Затем была «открытая территория» размерами почти в две тысячи акров, ею владели все пять братьев через компанию «Хиллз риэлти». Кроме того, там была собственность, которой каждый из нас владел индивидуально: Джон владел Филдвуд Фарм, Нельсон -Хантинг-Лодж, мне принадлежала Хадсон-Пайнс-Фарм, а у Лоранса было пять отдельных участков, включая Роквуд-Холл на реке Г удзон.

С начала 1960-х годов мы начали разрабатывать планы относительно того, как поступить с этой собственностью в будущем, особенно с «открытой территорией». Ни один из этих планов не отвечал нашим нуждам, и поэтому в 1972 году мы попросили известного ландшафтного архитектора Хидео Сасаки попытаться решить все вопросы, возникшие на протяжении проводимых в течение целого десятилетия дискуссий, и подготовить план, который обеспечил бы «максимальное и наилучшее использование» всего поместья Покантико.

МОНУМЕНТ НЕЛЬСОНУ

Нельсона никогда особенно не заботило то, что происходило с нашей совместной собственностью «по ту сторону забора». Когда речь зашла о планировании будущего поместья, то Нельсон думал, если и не исключительно, то, по крайней мере, главным образом, о Кикуите. Он рассматривал усадьбу в качестве родового поместья семьи и символического центра вселенной Рокфеллеров. Для него было очень важно, что он занимает ее как прямой потомок деда и отца. Чувство собственности у Нельсона было настолько велико, что лишь немногие из его гостей знали, что он не был фактическим владельцем Кикуита, а одним из совладельцев наряду с тремя другими братьями. Именно Нельсон добивался присвоения Кикуиту статуса Национального исторического памятника, этот почетный статус был присвоен президентом Фордом в ходе торжественной церемонии в декабре 1976 года.

И в отношении Кикуита Джон также сильно расходился с Нельсоном. Историческое сохранение Кикуита, которое, по его мнению, просто означало бы создание «монумента Нельсону», не занимало высокого места в его списке приоритетов. Его главной заботой было обеспечить, чтобы открытые территории в других частях поместья предназначались в конечном счете для общественных нужд.

В этом Лоранс соглашался с Джоном, однако его лояльное отношение к Нельсону делало для него трудной задачей противостоять планам своего брата. В личном плане Лоранс был больше всего привержен идее сохранения поместья, и ему не хотелось использовать свои личные финансовые ресурсы для других аспектов планирования будущего имения Покантико. Он сильно склонялся к идее создать из открытых территорий общественный парк, который увенчал бы как дело его собственной жизни, так и то, чему посвятил свою жизнь отец. Позже я выяснил, что, когда речь шла о Кикуите, Лоранс даже не пожалел, если бы усадьбу снесли.

Моя собственная точка зрения заключалась в том, что мы должны попытаться сохранить открытую территорию, *а также* обеспечить сохранение Кикуита, поскольку, на мой взгляд, существовали убедительные аргументы в пользу как того, так и другого.

В плане, представленном в 1974 году Сасаки, был соблюден тонкий баланс между нашими различными взглядами и

содержались рамочные основы для достижения наших конкурирующих друг с другом целей. Сасаки сказал нам, что «максимальное и наилучшее использование» собственности заключалось в том, чтобы оставить Покантико точно «как он есть». Он утверждал, что Кикуит и территория парка должны быть сохранены из-за их исторического, архитектурного и эстетического значения, а большая часть открытой территории должна быть сохранена для «парковых целей» на благо широкой публики. Этот план был дипломатично представлен семье, и ее реакция была положительной, даже с элементами энтузиазма.

При этом оставалось два важнейших вопроса: каким частным организациям должна быть передана собственность и каким образом она будет финансироваться? Если бы даже мы пожертвовали большую часть открытой территории государственному учреждению в виде парка, затраты могли быть значительными, особенно если выбранное учреждение потребовало бы создания фонда для поддержания построенных отцом средства для экипажей, а также полей и лесов. Сохранение Кикуита было бы еще более дорогостоящим делом; действительно, по проведенным оценкам, фонды, необходимые лишь для сохранения исторической территории, должны были составить 35 млн. долл.

Хотя некоторую часть этой суммы можно было получить путем продажи участков открытой территории, находившихся с краю, основная часть этих средств Фонда должна была быть выделена из наших собственных ресурсов. Нельсон предложил, чтобы ФоБР дал добавочные средства дополнительно к тому, что предоставит каждый из братьев. И в этом случае Джон энергично возражал, утверждая, что субсидия от Фонда будет «в основе своей служить эгоистическим интересам». Этот конкретный вопрос и стал последним полем битвы между Джоном и Нельсоном.

ПИСЬМО НА ТЕМУ О ХАРАКТЕРЕ

Вскоре после бунта «кузенов и кузин» в Плэйхаусе в июне 1977 года Джон написал Нельсону письмо, которое он отнес собственноручно из своего кабинета, находящегося в северо-западном углу 56-го этажа, в кабинет Нельсона, находившийся на северо-восточном углу. В нем, в частности, говорилось: «Ты всегда указывал мне, что на протяжении своей жизни хотел достичь двух целей. Первая заключалась в том, чтобы стать президентом Соединенных Штатов, а вторая - чтобы стать лидером семьи и способствовать тому, чтобы она жила в соответствии с великими традициями, завещанными нам отцом и дедом. Очевидно, ты потерпел неудачу в отношении первой из этих целей, и в настоящее время рискуешь потерпеть неудачу относительно второй, если не изменишь свое поведение».

Нельсон немедленно написал в ответ, требуя, чтобы письмо Джона было «отозвано». Это было, конечно, частное письмо; никто другой не видел его. Но Нельсон был неумолим. Он сказал, что если Джон не заберет письмо немедленно, то он прервет переговоры, касающиеся Покантико, и приступит к своим планам по строительству отеля и конференц-центра на собственной части территории. В конце концов Джон взял письмо обратно и переговоры возобновились.

И вновь я оказался в середине противоречий между Джоном и Нельсоном. И тот, и другой имели основания для своих аргументов, однако оба упустили из виду общее благо. После длительных переговоров мы достигли компромисса: Нельсон согласился на то, чтобы пожертвовать большую часть открытой территории для парка, при условии, что каждый из нас включит в свое завещание положение, в соответствии с которым 5 млн. долл. будут выделены Фонду по сохранению исторической территории, и что дополнительно к этим 20 млн. будет выделена субсидия 15 млн. долл. от ФоБР, таким образом будут обеспечены достаточные средства для финансовой поддержки сохранения исторических ценностей Покантико. Джон присоединился к этому соглашению, и перспективы окончательного и полюбовного решения казались достаточно радужными.

Однако все это не было еще улажено окончательно. После многих лет сражений с Нельсоном Джон решил, что он может позволить себе быть таким же непримиримым и колким, как Нельсон, пытаясь получить то, что хочет *он.* Прежде чем изменить свое завещание, Джон стал настаивать, чтобы Лоране включил в

парк также и Роквуд-Холл - замечательную усадьбу, расположенную вдоль реки Гудзон. Хотя будущая судьба того, что входило в собственность, которой мы владели индивидуально, никогда не была частью наших переговоров, Джон произвольно решил, что Роквуд-Холл должен быть включен, а в противном случае сделка не состоится.

Лоранс воспротивился тому, что Джон односторонне вновь открыл переговоры на новых условиях. Он считал, что такой поворот дела неприемлем, и отказался рассматривать это предложение. Джон упорствовал, однако чем больше он наставлял Лоранса относительно его «долга», тем неистовее становился Лоранс. В конце концов, Джон пришел ко мне и предложил, чтобы мы вместе поговорили с Лорансом и выразили готовность самим купить Роквуд-Холл, чтобы включить его в намечаемый парк. Я согласился на совместный разговор с огромной неохотой, и мы столкнулись именно с той реакцией, которой я боялся. Лоранс был вне себя, отказался обсуждать этот вопрос и по существу вытолкнул нас за дверь.

После этого инцидента Джон окончательно принял тот факт, что Лоранс не пойдет на уступки, и согласился изменить свое завещание, что мы уже сделали, и выделить в нем 5 млн. долл. для фондов, предназначенных для Кикуита. Поскольку детали были для него всегда очень важны, он методически пересматривал один проект за другим, предлагая небольшие изменения и поднимая малосущественные вопросы для дополнительного рассмотрения своим адвокатом. Мы все думали, что пересмотр завещания Джоном завершен и что вопрос о Покантико решен окончательно. Безусловно, так бы оно и было, если бы не произошла трагедия.

СМЕРТЬ ДЖОНА

В последний раз я видел Джона 9 июля 1978 г. Он вместе с Бланшетт приехал в Хадсон-Пайнс на воскресный ленч со мной и Пегги. Наша трапеза прошла на обеденной террасе в тени большого вяза. Пегги рассказывала Джону о своем новом интересе к выращиванию чистокровной симментальской породы скота. Увлечение Пегги сельским хозяйством было очень страстным, как и все остальное, чем она увлекалась, и после ленча она уговорила Джона отправиться в поездку на экипаже, чтобы осмотреть ее призовых животных. Я остался дома вместе с Бланшетт обсудить вопросы, касавшиеся Музея современного искусства.

Увиденное Джоном произвело на него впечатление, и в конце следующего дня, после того как он провел весь день, работая над завещанием вместе с секретаршей, он решил взять секретаршу с собой, чтобы показать ей стадо по дороге на железнодорожную станцию, где они должны были сесть на поезд, чтобы вернуться в Нью-Йорк. Секретарша управляла машиной, поскольку Джон недавно перенес операцию на голеностопном суставе.

Они ехали по Бедфорд-роуд, а навстречу им мчался «Фольксваген», за рулем которого сидел молодой человек, только что уехавший из дома и расстроенный ссорой со своими родителями. На повороте он потерял управление автомобилем, машина накренилась, ударилась о дерево и прямо врезалась в двигавшийся навстречу автомобиль Джона. Секретарша Джона была тяжело ранена; ее последующее выздоровление было долгим и трудным. Подросток скончался на месте происшествия, Джон погиб мгновенно.

Когда я узнал о произошедшем, то подумал не о тягостных спорах, а обо всех тех маленьких знаках доброты и внимания, которые он выказывал мне, когда мы были молодыми, то, о чем он, вероятно, забыл, но что значило для меня столь много. Хотя Джон был почти на десять лет старше меня, из всех братьев он предпринимал самые большие усилия сблизиться со мной. Мы не были по-настоящему близки, но его утешение и поддержка, когда я нуждался в них, привели к тому, что я попросил именно его быть шафером на моей свадьбе.

Жизнь была трудной для Джона, как она была трудной и для отца, но он оставил такое наследие достижений в области филантропии, которым мог гордиться даже член семьи Рокфеллеров. Подобно всем нам, Джон обладал недостатками, но

он был приличным, честным и гуманным человеком, ощущавшим чувство глубокой заботы о мире, ненавидевшим несправедливость и посвящавшим свое время, талант и ресурсы неустанному достижению тех целей, которые были наиболее перспективными с точки зрения возможности осуществления реальных и устойчивых перемен. Его мужественная кампания по снижению тревожно высоких темпов роста народонаселения в мире, его щедрая поддержка искусств и дальновидные усилия по установлению более тесных связей между народами и странами Дальнего Востока и Соединенными Штатами - все они оставили свой след. Мне жаль, что достижения Джона в полной мере никогда не были достаточно поняты или признаны.

РЕВАНШ НЕЛЬСОНА

Смерть не всегда утихомиривает страсти или приводит вражду к концу. Иронией судьбы было то, что смерть Джона фактически вызвала новую вспышку того и другого. Когда Нельсон узнал, что завещание Джона не содержало пункта о выделении 5 млн. долл. для Покантико, он абсолютно вышел из себя. Когда нам читали соответствующие положения завещания, я видел, как глаза Нельсона начинают наливаться гневом. Для Нельсона не было важным то, что Джон в конце концов включил 5 млн. долл. в свое завещание; единственное, что для него было важно, это то, что Джон это завещание не подписал. Нельсон расценивал происшедшее как то, что Джонни переиграл его, и не собирался примиряться с этим.

Нельсон немедленно вызвал своих адвокатов и переписал свое завещание, сняв пункт о выделении 5 млн. долл. для фонда - Покантико; он оставлял свою долю открытых территорий для Хэппи и завещал свою часть исторической территории непосредственно Национальному трастовому фонду по сохранению исторических памятников. Он не оставил исполнителям завещания никакой гибкости в плане внесения изменений в эти положения в случае его смерти.

Нельсон не информировал об этих изменениях ни Лоранса, ни меня еще почти шесть месяцев, до декабря 1978 года. В декабре он пригласил нас в свой кабинет и проинформировал о том, что если мы хотим продолжать действовать в отношении плана по Покантико, как было изначально договорено, то будем должны выкупить принадлежавшую ему часть открытых территорий у Хэппи после его смерти. Я был в негодовании и сказал Нельсону об этом. Нельсон немного отступил, когда увидел, насколько я рассержен. Он сказал, что его завещание не было окончательным, и он надеялся, что мы сможем повернуть всю ситуацию обратно на нормальные рельсы. Однако этому не было суждено сбыться.

Когда я спросил его, почему он внес эти изменения, Нельсон объяснил, что Карл Хюмелсайн, глава Национального трастового фонда по сохранению исторических памятников, заверил его о том, что в результате действий со стороны Конгресса этот трастовый фонд получит миллионы долларов от продажи прав на аренду морских нефтяных месторождений и будет вполне в состоянии приспособить Кикуит для исторических нужд и посещения публикой и поддерживать его в таком состоянии;

поэтому никто из нас не должен выделять для этого собственные деньги.

Поверить этому я не мог. Нельсон достаточно знал цену обещаниям политиков (он и сам делал такие обещания) и знал, что то, о чем он говорит, может измениться, как, оно, естественно, и произошло. Законодательство по выделению этих средств не прошло через Конгресс. Тем не менее, будучи мотивирован желанием нанести Джону ответный удар и показать, кто на самом деле являлся главным, Нельсон не изменил этого пункта в своем завещании и не дал исполнителям никакой свободы действий по этому вопросу. Его завещание автоматически передавало его долю в исторической территории Национальному трастовому фонду. Этот заключительный жест Нельсона стоил мне и в меньшей степени Лорансу многих миллионов долларов и еще больше головной боли на протяжении последующих пятнадцати лет.

ПОСЛЕДНИЕ МЕСЯЦЫ НЕЛЬСОНА

Когда наступление Нельсона с целью захвата семейного офиса и Фонда братьев Рокфеллеров было отбито, он отошел от семейных дел. Вместо этого он посвятил свое время двум броским новым предприятиям.

Первым была компания, занимавшаяся получением репродукций предметов искусства, находящихся в его личной коллекции, и продажей этих репродукций. В определенном отношении это было понятно, поскольку главным хобби Нельсона и формой его отдыха было коллекционирование предметов искусства. Нельсон узнал, что существует поразительно точный процесс получения репродукций, и высказал предположение, что для высококачественных репродукций может существовать довольно большой рынок, особенно если с этими репродукциями будет связано его имя. С этой целью он организовал изготовление репродукций многих из лучших произведений искусства из своей коллекции и продавал эти репродукции через магазин, арендованный на 57-й улице в Манхэттене, а также через магазины группы Нейман-Маркус. Хотя компания вскоре начала получать скромную прибыль, большинство членов семьи, за исключением моей жены Пегги, смотрели на эту затею со значительным скептицизмом.

Второй проект был еще более далеко идущим. Вместе с Джорджем Вудсом, бывшим президентом Всемирного банка, Нельсон создал «Саудовско-Американскую корпорацию» («Сарабам»). В партнерстве с несколькими крупными саудовскими бизнесменами Вудс и Нельсон рассчитывали использовать прибыль от саудовской нефти в сочетании с американским опытом управления для реализации проектов социального и экономического развития на Ближнем Востоке. Они надеялись убедить правительства Саудовской Аравии и нескольких других арабских стран, добывающих нефть, инвестировать 1 млрд. долл. из своих избыточных фондов и затем отдавать партнерам 50% прибыли за управление. Хотя более продуктивные формы использования денег, выручаемых за арабскую нефть, по сравнению с банковскими депозитными сертификатами и государственными облигациями, безусловно, имели смысл, было наивным думать, что правительства арабских стран сначала предоставят все деньги для проекта, а затем будут делиться прибылью поровну с Нельсоном и его партнерами. Это была грандиозная схема, характерная для Нельсона, однако я не был

удивлен, когда саудовцы отказались от нее.

Нельсон всегда хотел делать деньги и весьма уважал тех, кто достигал успеха в бизнесе. Именно поэтому он нашел общий язык с Пегги. Однажды в воскресенье во время ленча Пегги сказала ему, что она продала одного из своих призовых быков симментальской породы за 1 млн. долл. Нужно было видеть выражение лица Нельсона в ответ на эту новость; он посмотрел на Пегги с вновь появившимся чувством уважения и проявил огромный интерес ко всем деталям ее бизнеса. Любопытно, что после долгих лет уважительных, но формальных отношений Пегги стала тем членом семьи, с которым Нельсон чувствовал себя наиболее комфортно.

На протяжении последних месяцев своей жизни Нельсон производил на меня впечатление очень несчастного человека. К очень многим вещам он относился фаталистически и, казалось, терял волю к жизни. У него были проблемы с сердцем, однако он никогда не говорил об этом Хэппи и отказывался обратиться к кардиологу. Он консультировался только с доктором Райлендом, который помещал его на свой стол для работы с его спиной и конечностями три раза в неделю. В середине января 1979 года я отправился по делам «Чейза» в поездку на Ближний Восток. Перед отъездом я повидался с Нельсоном и помню, что, как мне казалось, он вел себя более тепло и был более заботлив и внимателен, чем обычно, когда я отправлялся в какую-то из поездок, которые, в конце концов, были довольно частыми для нас обоих. Я помню, что подумал о том, увижу ли я его снова. Действительно, это был наш последний разговор.

СМЕРТЬ НЕЛЬСОНА

Я узнал о смерти Нельсона, когда находился в приемной султана Омана в Маскате. Я был шокирован, однако считал, что вежливость все равно требует короткой встречи с султаном Кабусом. Он выразил свои соболезнования в самых теплых словах и затем даже предложил мне, чтобы его «Боинг-747» отвез меня обратно в Нью-Йорк. Я был благодарен ему за это предложение, но вернулся на самолете «Чейза». Когда мы сели в аэропорту Уайт-Плейнз, Пегги ждала меня у трапа. Она отвела меня в сторону, чтобы рассказать об обстоятельствах смерти Нельсона - все они вскоре появились в газетах. Это было печальным концом человека с такой блестящей карьерой. Однако со временем память об этом печальном эпизоде постепенно угасла, и выдающиеся достижения Нельсона были надлежащим образом признаны и поняты.

Еще с того момента, когда Нельсон был подростком, казалось, что он знает, что хочет делать в жизни, и знает, как достичь своей цели. Хотя он испытывал огромное восхищение как дедом с отцовской стороны, так и дедом по линии матери, политика - призвание деда Олдрича - влекла его сильнее всего. И, став на этот путь, Нельсон устремил свой взгляд еще более прочно на достижение высшей власти: стать президентом Соединенных Штатов. Он понимал, что роль лидера в семье существенно важна для его планов. После окончания Дартмута он играл активную роль вместе с матерью в Музее современного искусства и с отцом - в создании Рокфеллеровского центра. Нельсон также был ведущей силой, которая стояла за объединением братьев в единую структуру.

Еще с того времени, когда при президенте Рузвельте Нельсон возглавлял Управление по межамериканским делам, он продемонстрировал качества, которые в последующем стали легендарными: способность к напряженной работе, огромную находчивость и личный магнетизм. Он научился свободно говорить по-испански и мог даже выражать свои мысли по-португальски. Нельсон стал специалистом по политике и вопросам безопасности этого региона и завоевал дружбу и восхищение многих латиноамериканских лидеров. Во многих странах на него смотрели как на героя.

После войны Нельсон недолго работал в аппарате президента Трумэна, занимал пост первого заместителя министра здравоохранения, образования и социального обеспечения и,

наконец, работал специальным помощником президента Эйзенхауэра. На всех этих постах Нельсон зарекомендовал себя способным администратором и политиком, склонным к инновационным решениям как во внутренних, так и в международных вопросах.

Однако его самый большой вклад в общественную жизнь был связан с четырьмя губернаторскими сроками в штате Нью-Йорк. Он считал, как считал и я, что правительство должно играть важную роль в создании более гуманного и прогрессивного общества. Хотя он был республиканцем, Нельсон установил близкие и устойчивые контакты с представителями профсоюзов и групп, представлявших этнические меньшинства. Никогда не позволяя традициям стоять у него на пути, Нельсон трансформировал саму природу и функционирование правительства штата Нью-Йорк за счет реформирования его структуры и наполнения его духом перемены и инноваций. К числу его многочисленных достижений относится создание системы высшего образования в штате, резкое расширение сети парков и детальный пересмотр системы налогообложения. Под руководством Нельсона правительство штата Нью-Йорк стало моделью прогрессивного управления штатом.

Нельсон надеялся, что его успехи в штате Нью-Йорк выведут его на общенациональную орбиту. Однако в этом отношении он потерпел неудачу. Он никогда не чувствовал себя дома в национальной организации Республиканской партии. Его позиция по социальным вопросам также рассматривалась слишком либеральной набиравшим силу консервативным крылом партии. До сегодняшнего дня «рокфеллеровские республиканцы» звучит анафемой для твердых сторонников правого крыла. Наконец, развод Нельсона с Тод и его женитьба на Хэппи отбросили его назад как в партии, так и в опросах общественного мнения, и он никогда не оправился от этого.

Нельсон был сильным лидером, лидером-созидателем, одним из наиболее эффективных американских политиков и администраторов XX века. Он также был одним из немногих дальновидных международных государственных деятелей, которых дала наша страна. Он был бы великолепным президентом.

ГЛАВА 24

ШАХ

Выглядит иронией судьбы, что из всех людей, которых я знал в жизни, единственным не членом моей семьи, которому я считаю обязанным посвятить главу в этих мемуарах, является шах Ирана. Хотя я восхищался шахом, мы были немногим более чем знакомые. Отношения между нами были сердечными, но официальными; он обращался ко мне «мистер Рокфеллер», а я обращался к нему «Ваше Императорское Величество». Основной темой во всех наших встречах были деловые вопросы. Я считал, что мои контакты с шахом будут повышать вес «Чейза» в глазах иранского правительства; шах рассматривал «Чейз» как финансовый ресурс, полезный для его усилий по ускорению экономического роста его страны и улучшения ее социального благополучия. По сути дела, мои отношения с шахом ничем не отличались от отношений с большинством лидеров стран, в которых «Чейз» занимался банковской деятельностью.

Мои связи с шахом стали предметом пристального общественного внимания только после захвата американского посольства в Тегеране в ноябре 1979 года. По мере того как разворачивался «кризис с заложниками», начался поиск «козлов отпущения», на которых можно было бы возложить вину за происходящее. Сообщения средств массовой информации о роли, которую я якобы играл в том, чтобы «заставить» президента Джимми Картера разрешить шаху въезд в Соединенные Штаты для лечения в октябре 1979 года, дали американской общественности неверную картину моих отношений с шахом и с его режимом.

Узнав, что Генри Киссинджер и я вместе с еще несколькими лицами помогали шаху найти прибежище сначала на Багамских островах, а затем в Мексике, средства массовой информации пришли к выводу, что мы «оказывали давление на президента», чтобы разрешить шаху въезд в Соединенные Штаты. «В течение восьми месяцев, - писал Бернард Гверцман на первой странице «Нью-Йорк таймс» 18 ноября 1979 г., - г-н Картер и г-н Вэнс противодействовали интенсивному лоббированию со стороны американских друзей шаха, таких как его банкир Дэвид Рокфеллер и бывший государственный секретарь Генри Киссинджер, целью которых было, чтобы США прекратили относиться к свергнутому правителю, по словам Генри Киссинджера, как к «летучему голландцу, оказавшемуся не в состоянии, "найти безопасную гавань"». Другие заявляли, что

моим мотивом была жадность - желание сохранить миллиарды долларов шаха для «Чейза».

Фактически у меня не было контактов с шахом в течение первых двух с половиной месяцев после того, как он был вынужден оставить Иран, а когда контакт произошел, то это было связано лишь с тем, что администрация Картера повернулась к нему спиной. Несколько месяцев спустя, когда я узнал, что шах болен раком, я проинформировал об этом факте администрацию Картера, однако мои контакты с правительством США были краткими и официальными.

До настоящего времени я никогда не рассказывал всей истории о своем участии в этом неоднозначном эпизоде.

МОХАММЕД РЕЗА ПЕХЛЕВИ

То, что Мохаммед Реза Пехлеви оказался на Троне Павлина [52], произошло вследствие иностранной интервенции во время Второй мировой войны; на протяжении последующих четырех бурных десятилетий огромные запасы нефти в Иране и его близость к Советскому Союзу обеспечивали поддержку его положения на троне, что было в интересах западных держав. На протяжении первых трех десятилетий правления шаха преобладающее политическое и экономическое влияние в Иране оказывала Великобритания, как и в течение более чем столетия в регионе Персидского залива. Положение изменилось в 1968 году, когда премьер-министр Гарольд Вильсон объявил, что его страна выведет свои вооруженные силы с территорий «к востоку от Суэца» к началу 1971 году. Задача сдерживания Советского Союза и защиты жизненно важных запасов нефти в этом регионе теперь переходила к Соединенным Штатам.

Политика сдерживания воплотилась в «доктрину Никсона», в соответствии с которой малые региональные державы, поддерживаемые и оснащаемые Соединенными Штатами, должны были нести бремя защиты от коммунистической экспансии во всем мире; в зоне Персидского залива «двумя опорными столпами» становились Саудовская Аравия и Иран.

Шах предпринимал действия для укрепления своего положения. Он систематически устранял политическую оппозицию и централизовал управление экономическими делами Ирана в собственных руках. Шах поставил задачу преобразования своего традиционно исламского общества путем введения системы общественного здравоохранения, создания государственных школ во всей стране и придания образованию обязательного характера для женщин, как и для мужчин, а также установления всеобщего избирательного права, впервые давшего женщинам право голосовать.

Реформы шаха, проводившиеся с целью модернизации, встретились с сильной оппозицией клерикальных мусульманских кругов и базарного торгового сообщества. Они все время яростно возражали против того, что считали разрушением исламской культуры Ирана вследствие вестернизации и внедрения духа преуспевания: короткие юбки, джинсы, кинофильмы и дискотеки.

В начале 1970-х годов, когда в Иран в огромном количестве начали течь доходы от продажи нефти, шах стал вкладывать деньги в инфраструктуру: дороги, порты, аэродромы,

электрификацию, больницы и школы. Он делал упор на диверсификацию промышленности, что привело к завидным темпам экономического роста, которые по крайней мере в течение нескольких лет превышали темпы роста в любой другой стране в тот же период.

Хотя шах делал многое для трансформации Ирана в современное государство, у его режима была и темная сторона. Тайная полиция САВАК осуществляла репрессии против тех, кто был в оппозиции режиму или просто требовал более демократичного политического порядка. Со временем шах становился все более и более изолированным от реальностей жизни в собственной стране, а его режим - все более негибким и репрессивным. В этом заключались причины его последующего падения.

ВСТРЕЧА НА ГОРНОМ СКЛОНЕ

До 1970-х годов мои контакты с шахом ограничивались двумя короткими встречами: аудиенцией в Тегеране в 1965 году и обедом в 1968 году, когда ардский университет присудил ему почетную степень. С другой стороны, «Чейз» в течение длительного времени поддерживал эффективные корреспондентские отношения с Центральным банком Ирана - «Банком Маркази»; крупнейшим коммерческим банком «Мелли» и десятком других коммерческих банков. Еще важнее то, что к середине 1970-х годов мы стали ведущим банком Национальной иранской нефтяной компании (НИНК) - государственной корпорации, занимавшей доминирующее положение в экономике страны. Мы даже смогли на короткое время проникнуть в хорошо защищенную национальную банковскую систему Ирана, создав банк развития в партнерстве с «Лазар фрерз» в 1957 году. Однако в последующем правительство Ирана ограничило долю нашего владения и наложило ограничения на деятельность банка, упустив тем самым обещавшую выгоды возможность.

На протяжении следующего десятилетия я занимался поисками пути создания непосредственного коммерческого присутствия нашего банка в Иране, однако это было безуспешным. Наконец, реальная возможность появилась в начале 1970-х годов, но, чтобы двигаться дальше, нужно было получить разрешение шаха.

В январе 1974 года, всего лишь через несколько месяцев после первого «нефтяного шока», я остановился, чтобы повидать шаха, в Сен-Морисе вместе с несколькими сотрудниками «Чейза» и моим сыном Ричардом. Мы направлялись на Ближний Восток и узнали, что шах катается на лыжах в Швейцарии. Ричард вел записи о продолжавшейся почти два часа встрече, в ходе которой были рассмотрены многочисленные вопросы.

Шах считал, что цена нефти должна определяться стоимостью извлечения нефти из сланцев, то есть цена должна быть еще более высокой, чем та, которая была искусственно навязана картелем ОПЕК. Он указывал, 15 что нефть представляет собой невозобновляемый ресурс и ее запасы истощатся через определенное число лет; поэтому высокая цена представляет собой положительный фактор, поскольку это заставит мир разрабатывать новые источники энергии. Наиболее ценной областью использования нефти, по его мнению, было получение нефтехимикатов, а для топлива следует использовать другие

источники энергии. Он настаивал на том, что высокие цены на нефть были благом, а вовсе не плохой услугой для индустриального мира.

В связи с высокими ценами на нефть шах видел для своей страны золотое будущее. Он заверял нас, что Иран превратится в индустриальную державу и в пределах 25 лет станет одной из пяти крупнейших в экономическом отношении стран мира, наряду с Соединенными Штатами, Россией, Китаем и Бразилией. Он ошибочно утверждал, но я не стал с ним спорить, что Тегеран уже, сменил Бейрут в качестве финансового центра Ближнего Востока и что вскоре Тегеран будет соперничать с Лондоном и Нью-Йорком.

Наша двухчасовая беседа - самая длинная из всех, которые у нас когда-либо с ним были, касалась многих вопросов, начиная от советских планов в отношении Ирана до президента Никсона и его проблем, связанных с Уотергейтом. Генри Киссинджер говорил мне, что шах - исключительно способный человек, прекрасно ориентирующийся в международных делах. Я нашел, что это, безусловно, так, однако в его высказываниях по поводу многих из таких вопросов ощущался оттенок заносчивости; им не хватало достоверности и они обнаруживали вызывающий тревогу отрыв от политической и экономической реальности.

Шах производил впечатление человека, думавшего, что если во что-то верить, то это автоматически становится фактом. Когда я сидел и слушал его рассказ о том, как он видит Иранскую империю в границах древних царств Мидии и Персии, мне на ум пришло слово «высокомерие». Его не заботил тот хаос, который повышение цен на нефть уже вызвало в глобальной экономике, не говоря уже о возможных последствиях реализации его экстравагантных предложений.

Несколько дней спустя в Тегеране я обсуждал эту встречу с послом Ричардом Хелмсом. Дик, который лишь недавно стал послом после пребывания на посту директора ЦРУ, считал, что иранцы действительно «чувствуют свою силу». Богатство, пришедшее за счет нефти, и доминирующее военное положение в регионе Персидского залива, в значительной степени обязанное помощи Соединенных Штатов, трансформировали стратегическое и экономическое положение Ирана. Однако Хелмс также отметил, что «их главная проблема заключается в том, что, хотя у них имеются деньги и материалы, они не могут управиться с ними, так как не располагают необходимыми для этого обученными кадрами. Возможно, еще более серьезно то, что министры недостаточно образованы или неопытны, чтобы справиться с дополнительными сложностями в правительственной

деятельности, которые внезапно принесли им огромное богатство».

«НЕЧТО ДЕЙСТВИТЕЛЬНО БОЛЬШОЕ»

Я остановился в Сен-Морисе вовсе не для того, чтобы выслушивать мнение шаха по геополитическим вопросам, меня интересовала возможность обсудить планы «Чейза» купить долю в одном из иранских коммерческих банков. За шесть месяцев до этого я поднял этот вопрос на короткой встрече в Блэр-хаусе[53] во время одного из приездов шаха в Вашингтон. Тогда шах, который вел с Соединенными Штатами переговоры о заключении экономического соглашения и о вооружениях, разрешил мне изучить возможность покупки иранского банка. Однако два банка, с которыми нам позволили вступить в контакты, представляли собой, мягко говоря, «мелочь» - ими плохо управляли и они убыточны.

Когда в Сен-Морисе я сказал шаху, что «Чейз» искал вовсе не такой возможности, шах согласился и сказал: «Может быть, лучше всего разрешить создание совершенно нового банка. Я недавно дал разрешение на создание трех или четырех новых торговых банков, почему бы не создать еще один?» Он сказал, что той же ночью пошлет в Тегеран телеграмму с необходимыми инструкциями. Призвал меня не заниматься мелкими коммерческими кредитами, а «сделать что-то действительно большое».

Шах оказался верен своему слову, и на протяжении последующих полутора лет мы создали совместное предприятие с государственным Индустриальным кредитным банком, сформировав «Международный банк Ирана» (МБИ) для финансирования проектов экономического развития, а также для помощи формированию иранского рынка капитала. «Чейз» инвестировал 12,6 млн. долл. и владел 35% акций нового банка. Помощь шаха носила важный характер, однако это был единственный случай, когда шах вмешался, чтобы помочь «Чейзу».

После того, как «Чейз» физически обосновался в Тегеране, наша наиболее значительная прибыль была связана с ростом объемов депозитов в банке и финансированием торговли. Поскольку после 1973 года Иран стал получать больше доходов от продажи нефти, иранские депозиты в «Чейзе» резко возросли. Кроме того, процветал наш бизнес по финансированию торговли, поскольку мы продолжали финансировать значительную часть иранского нефтяного экспорта. К середине 1970-х годов через «Чейз» проходило до 50-60 млн. долл. в день, а иранские

депозиты в какой-то момент в конце 1978 года превысили 1 млрд. долл.

Когда Иран вышел на международные рынки капитала в середине 1970-х годов с целью финансирования крупных проектов его государственного сектора, «Чейз» взял на себя ведущую роль в выпуске восьми синдицированных займов. К 1979 году мы выступали в качестве агента для синдицированных займов на общую сумму в 1,7 млрд. долл., из которых наша доля составляла около 330 млн. долл. Это были значительные, но ни в коем случае не экстраординарные суммы, с учетом того, что общая сумма зарубежных кредитов, выданных «Чейзом» на конец 1979 года, составляла более 22 млрд. долл., а наши общие депозиты превысили 48 млрд.

Более того, ни одна из этих схем финансирования не зависела от каких-либо «особых отношений» между мной и шахом; они были результатом ведущей роли «Чейза» на мировых финансовых рынках. Любопытно, что нам не удалось добиться успеха в плане привлечения самого шаха как клиента; он предпочитал хранить большую часть своих денег в Швейцарии.

ПЕССИМИСТИЧЕСКАЯ КАРТИНА

Перспективы режима шаха в значительной степени зависели от того, каким образом иранский монарх сможет использовать пришедшее к нему нефтяное богатство для реформирования политической и экономической структуры своей страны. Денег было, конечно, достаточно, однако деньги сами по себе не были решением вопроса. Это было одним из тех соображений, которые я изложил ему в Сен-Морисе.

В 1975 году, когда дипломатические и политические отношения между Соединенными Штатами и Ираном стали более близкими в результате инициатив Никсона - Киссинджера, меня попросили войти в недавно образованный Ирано-американский совет по бизнесу; это был аналог Американо-иранского совместного комитета на уровне частного сектора. Американо-иранский совместный комитет был создан Генри Киссинджером и Хушангом Ансари, министром финансов и экономики Ирана, для анализа способов, с помощью которых две страны могли бы улучшить свои экономические связи. В конце 1975 года Совместный комитет попросил Совет по бизнесу организовать конференцию в Тегеране для выработки и предоставления иранскому правительству рекомендаций о тех шагах, которые необходимы Ирану, чтобы играть более весомую роль на глобальных финансовых рынках.

Хушанг Ансари сказал мне, что шах понимал необходимость реформ и хотел, чтобы конференция была созвана как можно скорее. Я попросил экономистов «Чейза» подготовить для конференции, на которой должен был председательствовать, основополагающие документы. Мы запланировали конференцию на май 1976 года в Тегеране и собрали группу известных американцев, в том числе Пола Уолкера, занимавшего в то время пост президента Нью-Йоркского федерального резервного банка, Дональда Ригана, председателя правления «Меррил Линч и Ко.», Питера Дж. Питерсона, председателя правления «Леман бразерз», а также руководителей нескольких крупных коммерческих банков США. Иранцы сформировали делегацию, включавшую ведущих министров кабинета, банкиров и бизнесменов.

Экономисты «Чейза» нарисовали пессимистическую картину Ирана, которую было трудно примирить с картиной финансовой и экономической гегемонии, представлявшейся шаху. Иран располагал большими количествами нефтяных денег и всячески надеялся, что этот источник дохода будет продолжать расти.

Однако не было почти ничего из того, что могло бы обеспечить продуктивное использование этих огромных средств. В Иране отсутствовали как организованный финансовый рынок, так и биржа; валюта страны была слабой, обмен иностранной валюты находился в состоянии хаоса.

Еще важнее было то, что юридическая система и система государственного управления Ирана не обладала прозрачностью, подотчетностью и не вызывала доверия, без чего нельзя рассчитывать на привлечение иностранных инвестиций. Все, что имело какое-либо экономическое значение, принадлежало правительству и управлялось им целиком сверху донизу и от центра к периферии, что приводило к огромнейшим потерям, неэффективности и коррупции. Любое действие требовало выплаты взяток, знакомства с кем-то находящимся у власти или и того, и другого. Эта система была выгодна для семьи шаха и членов его внутреннего круга, и они не хотели, чтобы она изменилась. И до тех пор, пока эти основные условия оставались без изменений, было маловероятно, что шах сможет реализовать свое видение Тегерана как международного финансового центра или видение Ирана как серьезной глобальной экономической державы.

Представленная нами картина не вызвала у иранцев радостных чувств. На обеде в конце конференции премьер-министр Амир Аббас Ховейда в своей страстной речи обратился к нам с упреком за экспорт в Иран того, что он назвал «отсутствием морали». Он осуждал американские компании за то, что они давали взятки иранским чиновникам, а затем принимали откупные за контракты по военным поставкам на многие миллионы долларов. Замечания Ховейды были своекорыстной необоснованной попыткой возложить на Запад вину за глубоко укоренившиеся в иранской системе неполадки. Когда мы встретились с шахом, чтобы доложить о выводах конференции, он обещал изучить их, однако я думаю, что он уже ощущал, что стремительный рост богатства Ирана не решал проблемы страны, а углублял их. Шах привел в действие процесс социальных и политических изменений, однако пока не было видно, сможет ли он контролировать этот процесс или же процесс будет контролировать его.

Однако на тот момент позиции шаха в стране оставались сильными, а его отношения с Соединенными Штатами - прочными. В конце 1977 года президент и госпожа Картер нанесли официальный визит шаху в Тегеране. На государственном банкете накануне Нового года президент Картер в транслировавшемся по телевидению выступлении говорил о

важности отношений между США и Ираном. В частности, он сказал: «Иран в связи с огромной руководящей ролью шаха является островом стабильности в одном из относительно бурных регионов мира... Нет другой страны, с которой мы имели бы более тесные консультации в отношении региональных проблем, касающихся обеих наших стран. И нет лидера, по отношению к которому я испытывал бы более глубокое чувство личной благодарности и личной дружбы».

КОНЕЦ ДИНАСТИИ

Во время моего последнего визита в Иран в марте 1978 года все казалось спокойным, однако среди тех, с кем мы разговаривали, я ощутил нарастающее недовольство правлением шаха. Когда я посетил шаха во дворце Нья-варан, он был вежлив и проявлял интерес к тому, что я высказывал, однако от других мы узнали, что он становился все более и более изолированным, нетерпимым по отношению к критике и нерешительным. Бурный рост иранской экономики после 1975 года прекратился, и на смену ему пришли спад, резкое сокращение государственных расходов и растущая безработица. На улицах Ирана мы видели проявления гражданских беспорядков на религиозной основе, которые за несколько месяцев превратились в полномасштабную революцию против режима шаха.

Девять месяцев спустя шах сел в кресло пилота Боинга-707 и в последний раз вылетел из Тегерана. Его одиссея началась.

ШАХ В ИЗГНАНИИ

Когда шах покинул Тегеран в середине января 1979 года, я думал, что он направится непосредственно в Соединенные Штаты, где президент Картер предлагал ему политическое убежище. Вместо этого он со своей свитой полетел в Египет по приглашению Анвара Садата. Я не слишком много думал о его передвижениях, поскольку был более обеспокоен влиянием иранской революции на «Чейз». Как оказалось, новое иранское правительство, руководимое Мехди Базарганом, умеренным националистом, который хотел как демократизации, так и модернизации своей страны, вскоре позволило иностранным компаниям возобновить свою деятельность, и финансовые отношения «Чейза» с Ираном вернулись к норме. Таким образом, хотя я в личном плане сожалел об обстоятельствах отъезда шаха, у меня не было оснований думать, что мне в дальнейшем придется иметь с ним какие-либо дела.

Через несколько дней после того, как шах оставил Тегеран, я предпринял поездку на Ближний Восток. Моей первой остановкой был Египет где я должен был встретиться с Анваром Садатом в Асуане 22 января 1979 г Садат опоздал и извинялся, объясняя, что был в аэропорту, прощаясь с шахом, который направлялся в Марокко по приглашению короля Хасана. Садат сказал, что посоветовал шаху остаться в Египте, чтобы он мог быстро вернуться в Иран, если условия изменятся. Но шах пренебрег его советом, заявив, что американцы «вынудили его уехать» и никогда не позволят ему вернуться[54].

Триумфальное возвращение в Иран аятоллы Рухоллы Хомейни в начале февраля сняло всякую возможность того, что шах сможет вновь взойти на трон. Ликующие толпы, скандирующие «Смерть шаху!», приветствовали престарелого религиозного деятеля, и временное правительство, созданное шахом, так же, как и иранская армия и военно-воздушные силы, быстро капитулировало. Несмотря на то, что Хомейни вначале поддерживал правительство Базаргана, между ними были серьезнейшие разногласия по многим позициям, и вопрос о том, кто будет править Ираном, оставался висящим в воздухе в течение нескольких месяцев. В то время как Базарган напряженно работал по восстановлению внешних отношений, ненависть аятоллы к Соединенным Штатам стала мощной силой в политике Ирана. В середине февраля иранские радикалы захватили американское посольство и в течение короткого времени

удерживали посла Уильяма Салливана и его персонал в качестве заложников, пока Базарган не вмешался, чтобы освободить их.

Несмотря на этот инцидент, Соединенные Штаты официально признали правительство Базаргана в конце февраля. Администрация Картера приняла решение о работе с представителями умеренного направления в надежде укрепить их позицию против двух крайних сторон политического спектра, появившихся на политическом ландшафте Ирана: марксистов - слева и фундаменталистов - справа. В результате администрация Картера втихомолку переменила свою позицию в отношении предоставления шаху политического убежища.

Перед тем как шах оставил Иран, посол Салливан заверил его, что шаху и его семье будут рады в Соединенных Штатах. Сам президент публично подтвердил это приглашение, когда он отметил на пресс-конференции 17 января: «Шах в настоящее время находится в Египте, а позже прибудет в нашу страну». Вскоре после прибытия шаха в Марокко посол Ричард Паркер заверил его в том, что предложение президента Картера о предоставлении убежища в Соединенных Штатах остается открытым, однако посоветовал ему не исключать при желании возможности ускорить отбытие в случае изменения обстоятельств. Шах проигнорировал совет посла и оставался в Марракеше еще в течение нескольких недель.

Король Марокко Хасан был гостеприимным хозяином, однако у него имелись свои проблемы с исламским фундаментализмом. Кроме того, в начале апреля в Марокко намечалось проведение заседаний Исламской конференции, на которой должны были присутствовать арабские лидеры, враждебные по отношению к шаху. Соответственно, король попросил шаха уехать, причем не позже 30 марта. После этого шах проинформировал посла Паркера, что готов принять предложение президента Картера о политическом убежище. Однако, как я вскоре узнал, было уже слишком поздно.

К началу марта администрация Картера приняла решение, что поддержка правительства Базаргана важнее, чем предоставление шаху политического убежища. Совет по национальной безопасности, причем советник по национальной безопасности Збигнев Бжезинский горячо протестовал против этого, пришел к заключению, что шаху не следует разрешать въезд в Соединенные Штаты. Президент Картер согласился и попросил государственного секретаря Сайруса Вэнса «поискать вокруг, чтобы помочь ему найти место, где он мог бы остаться».

ОТКАЗ ПРЕЗИДЕНТУ

Я впервые узнал о том, что политика изменилась, 14 марта 1979 г., когда мне в Нью-Йорк позвонил заместитель государственного секретаря по политическим вопросам Дэвид Ньюсом. Ньюсом сказал, что он звонит по поручению президента Картера. Президент рассмотрел ситуацию в Иране, включая угрозу того, что американцы могут быть захвачены в качестве заложников, если шах приедет в Соединенные Штаты, и принял решение, что разрешать ему въезд в страну неразумно, по крайней мере в данный момент. Ньюсом спросил: не согласился бы я полететь в Марокко и проинформировать шаха об этом решении?

Просьба Ньюсома удивила меня не в последнюю очередь потому, что мои отношения с шахом никогда не были особенно близкими. Захваченный врасплох, я немедленно отказался. Не принято с легкостью отвечать отказом на просьбу президента Соединенных Штатов, однако я сказал Ньюсому, что не могу понять, как президент игнорирует американскую традицию, отказывая в политическом убежище человеку, который был большим другом нашей страны. Я не дал согласия быть соучастником в этом решении.

Генри Киссинджер позже говорил, что Ньюсом сначала позвонил ему, и он отверг эту просьбу столь же твердо, как и я. Генри назвал это решение «национальным бесчестьем». В конце концов, послание доставил посол Паркер, который также сказал шаху, что Государственный департамент после многочисленных запросов нашел только две страны, готовые принять его, а именно Южную Африку и Парагвай. Шах не пожелал направиться ни в одну из этих стран.

ПРОСЬБА СЕСТРЫ

Немногим более недели спустя после моего разговора с Дэвидом Ньюсомом принцесса Ашраф (она и шах были близнецами) передала мне, что хотела бы переговорить со мной. Я несколько раз мельком встречался с Ашраф, когда она была представителем Ирана в Комиссии ООН по правам женщин. Джозеф Рид и я навестили ее в ее особняке на Бекман-плейс в Нью-Йорке вечером 23 марта.

Ашраф, женщина маленького роста, была горячо преданной своей семье и очень практичной. Явно расстроенная, она описала трудную ситуацию, в которой находился ее брат, и просила меня ходатайствовать перед президентом Картером, чтобы он отменил свое решение или, по крайней мере, помог найти шаху убежище где-то еще. Ашраф сказала нам, что король Хасан определил, что ее брат должен отбыть из Марокко самое позднее через семь дней. «Моему брату уезжать некуда, - сказала она, - и не к кому больше обратиться».

Я был в неловком положении. В моих прежних отношениях с шахом не было ничего такого, что заставило бы меня ощущать по отношению к нему какие-либо твердые обязательства. Он никогда не был моим другом, которому я был бы чем-то лично обязан; его отношения с банком не были отношениями, которые могли бы оправдать необходимость пойти ради него на личный риск. Напротив, если бы иранские власти решили, что я оказываю слишком большую помощь шаху и его семье, последствия для «Чейза» могли бы быть суровыми. Поэтому я слушал принцессу с интересом и озабоченностью, однако не брал на себя обязательств предпринимать какие-либо действия.

В тот же вечер я обедал вместе с Генри Киссинджером и Хэппи Рокфеллер, вдовой Нельсона, в ее доме в Покантико. Мы с Генри обсуждали наши телефонные разговоры с Дэвидом Ньюсомом и судьбу шаха. Хэппи рассказала мне о близкой дружбе Нельсона с шахом и об уикенде, который они провели с ним и с Фара Дибой, женой шаха, в Тегеране в 1977 году. Хэппи напомнила мне, что когда шах понял, что должен будет оставить Иран, Нельсон предлагал найти ему подходящее владение для проживания в Соединенных Штатах.

Мы также говорили о созданном президентом Картером прецеденте в связи с отказом разрешить шаху въезд в Соединенные Штаты. Мы оба считали, что наши союзники, особенно на Ближнем Востоке, такие как Садат и король Хусейн,

которые ради нас шли на огромный риск, вероятно, почувствуют определенные сомнения относительно надежности Соединенных Штатов в свете этого поступка. В связи с этими опасениями, а также из-за предложения, сделанного Нельсоном, Генри и я согласились попытаться как-то помочь шаху, в то время как администрация Картера продолжала размышлять относительно того, может ли шах быть допущен в Соединенные Штаты, и если да, то при каких обстоятельствах. Джек МакКлой, один из «мудрецов» американской внешней политики, консультировавший президента в отношении ряда вопросов на протяжении первых лет пребывания президента в Белом доме, вскоре присоединился к нам.

ПОИСКИ ТИХОЙ ГАВАНИ

Мы узнали, что ни одна из европейских или ближневосточных стран, за исключением Египта, не была готова рисковать тем, чтобы навлечь на себя гнев новых сатрапов Персии, предоставив шаху политическое убежище, поэтому сосредоточили усилия на странах Западного полушария. Ответы не были обнадеживающими, однако Генри смог буквально мгновенно убедить министра иностранных дел Багамских островов дать шаху временную визу для въезда в страну. Шах и те, кто его сопровождал, прибыли туда 30 марта.

В Нассау шаха встречал Роберт Армао, молодой специалист по отношениям с общественностью, работавший в аппарате Нельсона в его бытность губернатором и вице-президентом и продолжавший работать у Нельсона после того, как тот вернулся к частной жизни. Принцесса Ашраф наняла Армао с целью улучшить имидж ее брата в глазах общественности Соединенных Штатов в конце 1978 года, и именно Армао вел переговоры об исходных условиях пребывания шаха на Багамах. Армао столкнулся с трудной задачей из-за нежелания американских официальных лиц оказать содействие, и поэтому я попросил Джозефа Рида помочь ему любыми возможными способами. На протяжении последующих нескольких месяцев Джозеф и Армао совершенно неожиданно оказались в положении, когда они должны были отвечать за многочисленные стороны жизни шаха в изгнании - начиная от найма охраны до нахождения школ для его детей. Кроме того, Джозеф обеспечивал контакт с правительством США, регулярно сообщая Дэвиду Ньюсому из Государственного департамента о ситуации, в которой находился шах, и в отдельных случаях передавая информацию самому шаху.

В начале апреля 1979 года никто из нас не мог представить себе ни продолжительности, ни характера изгнания шаха или того, где он в конце концов найдет для себя постоянное убежище. На основании того, что нам говорили официальные лица из администрации, Генри и я предполагали, что после относительно короткого пребывания на Багамах президент разрешит шаху въезд в Соединенные Штаты.

Этого, увы, не произошло. Вскоре стало очевидно, что премьер-министр Багамских островов Линден Пиндлинг и его окружение гораздо больше заинтересованы в извлечении денег из шаха, чем в предоставлении ему возможности приватной жизни и безопасности. Пиндлинг, например, настаивал, чтобы люди,

сопровождавшие шаха, оставались на острове Пэрэдайз - туристической зоне непосредственно около Нассау, где Пиндлинг имел личные интересы. Как Армао, так и Джозеф передавали, что шах был обеспокоен слухами о «группах убийц», направленных аятоллой; он был в ярости от того, что Пиндлинг и его дружки пытались выдаивать из него буквально каждый цент. Обращение с шахом на Багамах было настолько безобразным, что через несколько недель мы начали поиск альтернатив.

ХОЛОДНОЕ, ПОДОБНОЕ ЛЬДУ, СОВЕЩАНИЕ В БЕЛОМ ДОМЕ

Сразу же после того, как шах прибыл в Нассау, я предпринял свою единственную прямую попытку убедить президента Картера разрешить шаху въезд в Соединенные Штаты. Шах, как сообщал мне Джозеф, был глубоко уязвлен «личной изменой Картера». Примерно за месяц до этого я запланировал встречу с президентом на 9 апреля, чтобы обсудить проект Уэствей в Нью-Йорке. Я решил воспользоваться этой встречей, чтобы проинформировать президента о тех опасениях, которые ряд зарубежных лидеров в последнее время выразили мне в связи с нашим обращением с шахом. Я подготовил документ на одну страницу, который передал президенту в заключение нашей встречи в Овальном кабинете. В моем документе, в частности, говорилось:

«На протяжении последних нескольких месяцев я имел возможность совершить визиты более чем в двадцать стран в Азии, Африке, Европе и на Ближнем Востоке. Многие из стран, которые я посетил, являются сравнительно небольшими и не играют ведущих ролей, связанных с целями Соединенных Штатов, однако тем не менее эти страны считают себя друзьями Соединенных Штатов.

Практически все без исключения главы государств и другие государственные лидеры, с которыми я встречался, выражали опасения относительно внешней политики Соединенных Штатов, которая является, по их ощущению, нетвердой, и в ней отсутствует четкий глобальный подход. В этой связи часто упоминалось о неодинаковом применении похвальных принципов защиты прав человека. Из-за событий в Китае и на Тайване и тех последствий, которые им представлялись, для Тайваня и шаха, они ставят вопросы о надежности Соединенных Штатов как друга».

Я высказал соображение, что президенту было бы целесообразно пригласить лидеров этих стран в Вашингтон, чтобы заверить их в том, что они могут продолжать рассчитывать на нашу поддержку. Картер прореагировал холодно, указав только, что он обсудит этот вопрос со своими советниками.

Перед уходом я также призвал президента разрешить шаху въезд в страну. Я сказал, что, если существует угроза в отношении нашего посольства в Тегеране, мы должны

предпринять необходимые меры предосторожности, однако мне кажется, что великая держава не должна поддаваться шантажу. Президент был явно раздражен, и после того, как я закончил, холодно завершил нашу встречу.

В то время как условия на Багамах ухудшались, а американский вариант оставался твердо закрытым, по крайней мере на какое-то время, Генри и я продолжали поиски страны, которая согласилась бы принять шаха и в которую он согласился бы направиться. В списке было немного названий, однако одной из возможных стран была Австрия. В конце апреля на встрече Бильдербергской группы[55] в Вене я говорил с канцлером Бруно Крайским, который высказал сочувствие к судьбе шаха. «Будучи евреем, - сказал он мне, - я знаю, что такое быть беженцем». Я уехал из Вены, считая, что Крайский разрешит шаху въезд. Мы поддерживали с ним контакт, однако официальное приглашение так никогда и не было выдано.

Генри Киссинджер оказался более удачливым. Мы оба несколько раз встречались с президентом Мексики Хосе Лопесом Портильо в конце 1970-х годов, и у нас установились с ним хорошие отношения. Генри убедил Лопеса Портильо не принимать во внимание возражения министра иностранных дел, считавшего, что Мексике не подобало выручать Соединенные Штаты; в результате визы шаху и его семье были выданы и они прибыли в Куэрнаваку 10 июня 1979 г. Мексиканское правительство вело себя тактично, и шах нашел, что новая обстановка весьма приятна.

Это предложение я рассмотрел серьезно, однако, в конце концов, также отклонил его. На этом посту я должен был бы отвечать за проведение в жизнь ряда драконовских мер по изгнанию инфляции из экономики и по стабилизации доллара. Поскольку я был богатым, хорошо известным республиканцем, да к тому же еще и банкиром, мне было бы чрезвычайно трудно выстроить аргументы в пользу жесткой денежно-кредитной политики и представить эту политику скептически настроенному Конгрессу и рассерженной общественности. Я поговорил об этом со своим другом Андре Мейером, и он согласился, что эти препятствия слишком серьезны, чтобы пытаться их преодолеть. Я сообщил о своем решении Биллу Миллеру и настойчиво рекомендовал на эту должность Пола Уолкера, который в это время занимал должность президента Нью-Йоркского федерального резервного банка.

ЕЩЕ ОДИН ОТКАЗ ПРЕЗИДЕНТУ

Поскольку шах был надежно устроен в Мексике, я надеялся, что необходимость моего прямого участия в его судьбе прошла. Поэтому в то время как Генри продолжал публично критиковать администрацию Картера за ее общий подход к иранскому кризису и прочие аспекты внешней политики, а Джек МакКлой бомбардировал Сайруса Вэнса письмами, требующими разрешить шаху въехать в Соединенные Штаты, я не предпринимал ничего ни в публичном, ни в частном плане, чтобы повлиять на отношение администрации к этому вопросу.

Несмотря на то, что президент Картер был раздражен моими попытками убедить его разрешить шаху въезд в Соединенные Штаты, он, вероятно, не затаил на меня зла. Мои отношения с ним и с другими руководящими членами его кабинета оставались хорошими, по существу настолько хорошими, что 19 июля президент позвонил мне во время заседания совета директоров «Чейза», чтобы попросить меня заменить Майка Блументаля на посту министра финансов. На следующий день я отправился в Вашингтон, чтобы лично обсудить с ним этот вопрос, однако мы быстро поняли, что наши взгляды на управление финансовыми делами страны слишком далеки, чтобы между ними можно было легко построить мост. Президент назначил на должность министра финансов Уильяма Миллера, занимавшего тогда пост председателя правления Федеральной резервной системы.

К моему удивлению, несколькими днями позже Миллер позвонил по поручению президента, с тем чтобы спросить меня: не соглашусь ли я заменить его в качестве председателя правления Федеральной резервной системы?

«РАЗРЕШЕНО ВЪЕХАТЬ ПО ГУМАНИТАРНЫМ СООБРАЖЕНИЯМ»

Политика президента Картера в отношении Ирана начала разворачиваться на протяжении лета 1979 года. Правительство Базаргана продолжало находиться у власти, однако удерживало ее с большим трудом. Его усилия по приведению иранской экономики в рабочее состояние увенчались определенным успехом; нефть вновь начала течь в танкеры, терпеливо ожидавшие своего груза у острова Харг. Американские и европейские компании, включая «Чейз», весной возобновили свою деятельность после того, как беспорядки, связанные с отъездом шаха и возвращением аятоллы, затихли. Однако равновесие политических сил было неустойчивым, и любое неожиданное событие, даже незначительное, могло нарушить все еще хрупкую ситуацию и вызвать очередной кризис.

Началом такого события было то, что происходило в Куэрнаваке летом 1979 года, когда шах заболел. Джозеф Рид видел его в начале августа и обратил внимание на то, что часовой ремешок на его руке был застегнут необычно свободно, однако он отнес это к одной из королевских причуд. Месяцем позже Джозеф увидел, что шах сильно похудел и явно страдал от желтухи; ему сказали, что у шаха, возможно, малярия.

В конце сентября Боб Армао сказал Джозефу, что состояние здоровья шаха ухудшилось, и попросил его вступить в контакт со специалистом по тропической медицине д-ром Бенджамином Кином из нью-йоркской больницы. Кин вылетел в Куэрнаваку, провел обследование шаха и обнаружил, что тот страдает обструктивной желтухой, вызванной или желчно-каменной болезнью, или раком поджелудочной железы. Он хотел произвести дополнительные анализы, однако шах отказался. Джозеф проинформировал Дэвида Ньюсома о том, что произошло, сказав, что может возникнуть необходимость приезда шаха в Соединенные Штаты для лечения. Ньюсом ответил, что прежде чем шаху будет разрешено въехать в страну, необходимо представить «серьезные аргументы в пользу того, что ситуация имеет медицинскую окраску».

Состояние шаха ухудшалось, и три недели спустя, 18 октября, доктора Кина опять вызвали в Мексику. Теперь шах сказал Кину, что у него была лимфома[56] и что группа французских врачей лечила его в течение ряда лет, однако это оставалось секретом.

Об этом знали лишь немногие люди, близкие к шаху, в частности его жена. Поразительно, но никто в Соединенных Штатах, ни в правительстве, ни вне его, не имел никакого представления о том, что шах болен. Кин немедленно проинформировал медицинского сотрудника Госдепартамента о том, что шах страдает злокачественной лимфомой, осложненной, возможно, внутренним обструктивным заболеванием, вызвавшим желтуху. Кин сказал, что для лечения при наличии времени можно сформировать медицинскую бригаду, чтобы лечить шаха в Мексике, однако ему лучше было бы приехать в Нью-Йорк. Кин также проинформировал Джозефа в Нью-Йорке, а я затем распорядился, чтобы Джозеф позвонил по телефону Ньюсому и проинформировал его о том, что серьезность медицинских проблем шаха дает аргумент в пользу его немедленного приезда в Соединенные Штаты и что я буду готов договориться с какой-то из нью-йоркских больниц.

Президент Картер и его советники рассмотрели эти факты на заседании 20 октября. Сайрус Вэнс в своих мемуарах «Трудные решения» писал: «Мы вплотную столкнулись с необходимостью решения, когда соображения обычной благопристойности и гуманности необходимо было сопоставить с тем возможным вредом, который мог быть причинен персоналу нашего посольства в Тегеране». После детального рассмотрения президент Картер объявил, что шаху будет разрешено приехать в Нью-Йорк для «диагностики и обследования по гуманитарным соображениям».

Премьер-министр Базарган был лично уведомлен поверенным в делах США о состоянии шаха. Хотя иранские руководители предупредили, что пройдут враждебные демонстрации, они считали, что американское посольство будет в безопасности. Администрация также получила заверения от президента Лопеса Портильо, что шаху будет разрешено вернуться в Мексику после его лечения в Соединенных Штатах.

Затем 22 октября шаха проинформировали, что он может приехать в Соединенные Штаты. Однако правительство США по-прежнему не взяло на себя «официальной ответственности» за шаха. Когда его чартерный рейс приземлился в Нью-Йорке ранним утром 23 октября, его встретил Боб Армао, который далее проводил его в больницу Нью-Йорка, где Джозеф Рид организовал его госпитализацию под псевдонимом «Дэвид Ньюсом», что настоящий Ньюсом не посчитал особенно забавным, когда узнал об этом.

КРИЗИС С ЗАЛОЖНИКАМИ

Реакция на появление шаха в Нью-Йорке была приглушенной. Несколько сот протестующих, осуждавших шаха, провели демонстрацию около больницы Нью-Йорка, однако на них почти не обратили внимания. В Иране реакция была совсем иной. Несколько дней по всей стране шли мощные демонстрации, кульминацией которых было нападение на посольство США и захват 4 ноября более 70 американцев. То, что «студенты», удерживавшие посольство и заявлявшие, что они «следуют линии имама», требовали от имени аятоллы Хомейни выдачи шаха Ирану, чтобы судить его за его преступления в качестве цены за освобождение заложников, носило зловещий характер.

Аятолла получил в свои руки «событие», и вот-вот должна была начаться более радикальная фаза иранской революции.

Усилия Базаргана по освобождению заложников оставались безрезультатными; через два дня его правительство было распущено и заменено другим, более соответствующим по своей тональности антиамериканским и фундаменталистским взглядам Хомейни. Новый министр иностранных дел Абул-хасан Банисадр потребовал выдачи шаха, возвращения всех его богатств и прекращения американского «вмешательства» в дела Ирана в обмен на заложников. Администрация Картера отвергла эти требования, а затем начала наращивать экономическое давление на Иран с целью заставить освободить заложников.

14 ноября Банисадр выступил с угрозой отозвать все резервы Ирана со счетов американских банков, всего около 9 млрд. долл., если шах не будет немедленно выдан Ирану. Через несколько часов после заявления Банисадра президент Картер заморозил официальные иранские активы и депозиты как в Соединенных Штатах, так и в иностранных отделениях американских банков. На этот момент сумма кредитов, предоставленных «Чейзом» правительству Ирана, и других требований к нему составляла 366 млн. долл., однако мы также располагали их депозитами, составлявшими чуть более 509 млн. долл. Мы немедленно исполнили распоряжение президента; на следующий день мы объявили, что правительство Ирана находится в состоянии дефолта по своим обязательствам и осуществили зачет наших кредитов против иранских депозитов, а также погасили все наши требования об оплате к Ирану.

15 ноября я позвонил президенту Картеру и сказал, что ситуация достигла такого момента, когда частные граждане уже

не имеют больше возможности справляться с ней. Я сказал, что шах, которому проводилась лучевая терапия по поводу рака, сознавал проблемы, вызванные его прибытием в Нью-Йорк, и считал, что через несколько дней достаточно окрепнет, чтобы быть в состоянии отправиться в дорогу. Я попросил президента направить в Нью-Йорк своего полномочного представителя, чтобы отрегулировать эту ситуацию. Президент отказался на том основании, что он не хотел выглядеть так, будто вынуждает шаха оставить Соединенные Штаты, поскольку это можно было трактовать как уступку давлению Ирана. Таким образом, несмотря на нараставший кризис, президент по-прежнему не желал брать официальную ответственность за шаха.

Две недели спустя, 30 ноября, эта история получила еще один странный оборот. Я собирался выступать с речью в Миннеаполисе, когда мне позвонил по телефону один из старших помощников Лопеса Портильо и проинформировал, что Портильо решил отменить выданное шаху разрешение на пребывание в Мексике после истечения срока его визы 10 ноября, поскольку присутствие шаха представляло собой угрозу национальным интересам его страны. Когда я спросил его, почему он позвонил именно мне, тот ответил, что Лопес Портильо был в негодовании от того, как администрация Картера реагировала на иранский кризис, и предпочел отправить это уведомление через меня, а не через Государственный департамент. Я отметил, что это внезапное изменение позиции Мексики носило очень неуклюжий характер, поскольку шах планировал вернуться в Куэрнаваку и другого места для возвращения у него не было. Он сказал, что решение было окончательным, и попросил меня передать это сообщение президенту Картеру, что я и сделал через аппарат Белого дома.

Отказ Лопеса Портильо сдержать свое обещание заставил президента Картера принять на себя ответственность за шаха и его передвижение. Вскоре после моего звонка в Белый дом, президент направил своего адвоката Ллойда Катлера в Нью-Йорк. С приездом Катлера я смог, наконец, полностью выйти из этой игры.

Последующая цепочка событий, произошедших с шахом: его госпитализация в Техасе, то, что с ним произошло в Панаме, а также его возвращение в Египет, где он умер в июне 1980 года, носит печальный характер. Роберт Армао оставался с ним до самого конца, однако все дальнейшие договоренности осуществлялись Белым домом Картера в качестве составной части усилий по освобождению американских заложников.

Моя последняя встреча с шахом произошла 23 октября 1979

г. - в день, когда он прибыл в Нью-Йорк. Я тайно прошел в больницу Нью-Йорка через задний вход, чтобы не встречаться с протестующими и с прессой. С ним были Фара Диба и его бывший министр финансов Хушанг Ансари. Мы обменялись с шахом лишь немногими словами; он явно был истощен и выглядел худым и бледным, страдал от сильных болей. Он пожал мою руку и поблагодарил за ту помощь, которую я предоставил ему в предшествующие месяцы. Я пожелал ему всего хорошего, мало что мог сказать ему вдобавок к этому - и после этого ушел.

ШАХ В РЕТРОСПЕКТИВЕ

Подготавливая эти воспоминания, я просмотрел материалы, написанные теми сотрудниками администрации Картера - включая самого Джимми Картера и Сая Вэнса, - которые принимали кардинальные решения по поводу шаха. В их книгах описывается курс американской внешней политики на протяжении тех лет, часто в мельчайших деталях, и содержится описание их собственных неустанных усилий, по установлению модус вивенди с новым правительством Ирана, чему они придавали приоритетное значение.

Однако они менее откровенны в отношении того, как поступили с шахом, находившимся в изгнании. Ни президент Картер, ни государственный секретарь Вэнс не упоминают, что, приняв решение о запрете приезда шаха в страну, они обратились к частным гражданам с просьбой передать ему «официальное» послание. Они также оставляют без ответа вопрос о том, почему на протяжении последующих семи месяцев они отказывались предоставить официальную помощь шаху или иметь с ним официальные контакты в то время, как неоднократно неофициально передавали ему, что надеются разрешить ему въезд в Соединенные Штаты в не слишком отдаленном будущем. Фактом является то, что администрация Картера на основании, надо признаться, соображений прагматического характера умыла руки в отношении шаха, когда он еще находился в Марокко, однако никогда не имела достаточного мужества, чтобы сказать об этом публично. Вместо этого они бросили его на произвол судьбы и, чтобы как-то поддержать, пользовались услугами нескольких частных лиц.

Странная одиссея шаха совпала с периодом испытаний, выпавших на долю американских заложников в Иране. Их агония продолжалась в течение многих месяцев, и ее еще больше осложнило замораживание иранских активов в «Чейзе» и других американских банках. Четыреста сорок четыре дня, проведенные ими в неволе, были ужасным испытанием для них и для нашей страны, бессильно взиравшей на то, как наших сограждан изматывают и унижают.

Однако, оглядываясь на произошедшее, я считаю, что наше правительство с самого начала никогда не должно было поддаваться шантажу. Это было проявлением слабости. Не только заложники, но и наша страна заплатили тяжелую цену за пренебрежительное обращение с шахом. Когда речь идет о

принципах, страны должны занимать определенную позицию; они должны держать свое слово. Мы не сделали этого в случае с шахом, который, несмотря на все свои изъяны в качестве правителя, заслуживал более уважительного отношения со стороны самой мощной страны на свете. Конечно, реакция нового иранского правительства была бы острой, если бы шах прибыл в Соединенные Штаты в феврале или марте 1979 года. Однако преодоление этого кризиса нанесло бы гораздо меньший ущерб престижу Америки и доверию к ней по сравнению с ситуацией, когда Америка бросила друга в тот момент, когда он нуждался в нас больше всего.

Что касается шаха как правителя Ирана, то он был патриотом-националистом, искренне желавшим улучшить жизнь своего народа. С учетом воинственно-фундаменталистского и злобно-антиамериканского режима, который пришел к власти после него, режима, отношение которого к правам человека является гораздо худшим, чем отношение шаха, интересы Соединенных Штатов были бы соблюдены гораздо лучше, если бы администрация Картера действовала так, чтобы поддержать шаха у власти, одновременно работая по укреплению демократических элементов, которые начали появляться в Иране.

Что касается моей собственной роли в этих событиях, то как банкир я создавал связи с Ираном, важные для «Чейза», а после отъезда шаха в изгнание напряженно работал для того, чтобы защитить наши позиции перед новым правительством. Отношения «Чейза» с Ираном оставались стабильными на протяжении большей части 1979 года, буквально вплоть до того дня, когда в начале ноября было захвачено посольство. Иранское правительство понизило сумму своих остатков на счетах в нашем банке в течение второй половины 1979 года, однако, по существу, они просто вернулись к прошлому уровню, составлявшему приблизительно 500 млн. долл. «Замораживание» официальных иранских активов Картером защитило нашу позицию, однако никто в «Чейзе» не пытался убедить администрацию ввести эту меру. В начале 1981 года в качестве составной части всеобъемлющего соглашения по освобождению заложников «Чейз» (вместе со всеми прочими участвовавшими американскими банками) получил все деньги, которые нам были должны, и не потерпел никаких убытков.

Если говорить в личном плане, то, несмотря на утверждения журналистов и историков-ревизионистов, никогда не существовало «закулисной кампании Рокфеллера-Киссинджера», которая создавала «непрекращающееся давление» на администрацию Картера с целью разрешить шаху въезд в

Соединенные Штаты безотносительно к последствиям. На самом деле, было бы более правильно сказать, что в течение многих месяцев мы были невольной заменой правительства, которое отказалось принять на. себя полноту ответственности.

Иранский кризис оказал незначительное влияние на «Чейз», однако потребовались годы, чтобы мои личные связи с шахом обрели надлежащую перспективу.

Одной из сомнительных «наград за заслуги» для общественного деятеля является то, что газета «Нью-Йорк таймс» периодически присылает репортера, чтобы освежить вашу - как они это милостиво называют - биографию. Буквальный перевод: «некролог». В 1981 году, незадолго до того, как я вышел в отставку с поста председателя банка, ко мне пришел репортер в связи с таким обновлением биографии. Мы разговаривали целый час, и 90% его вопросов касались шаха. С позиций «Нью-Йорк таймс» мой опыт общения с шахом был самым важным, возможно, единственным важным вопросом в моей жизни. В 1986 году пришел другой репортер «Нью-Йорк таймс», и в этот раз лишь около половины вопросов касалось шаха. В 1996 году еще один репортер пришел на очередную беседу, и в этом случае лишь около 20% вопросов имело отношение к шаху. Если я проживу еще пару десятилетий, то, вероятно, пресса уже перестанет плохо писать обо мне.

ГЛАВА 25
ВОЗВРАЩЕНИЕ «ЧЕЙЗА»

Общественный фурор по поводу моего участия в судьбе шаха Ирана не отвлек меня от моей основной задачи - руководства восстановлением «Чейз Манхэттен бэнк».

Надеюсь, что через два десятилетия не будет нескромным сказать: «Мы это сделали». Я говорю «мы», поскольку обновление и оздоровление «Чейза» стало результатом деятельности команды, которая совместно стремилась к достижению общей цели.

«Дэвид Рокфеллер передает своему преемнику более сильный банк» - такой заголовок журнал «Форчун» предпослал статье Кэрол Лумис о возвращении «Чейза» в свое прежнее положение. Мало какая другая статья заставляла меня чувствовать большую гордость.

СОЗДАНИЕ ПАРТНЕРСТВА ПО УПРАВЛЕНИЮ

Моряки знают, что прежде чем положить судно на новый курс, должно пройти определенное время, и чем больше корабль, тем больше времени нужно для этого. После трудных совещаний на правлении «Чейза» по поводу растущих проблем с недвижимостью летом 1975 года я отправился в отпуск в штат Мэн и провел несколько восхитительных дней, ходя под парусом по прибрежным водам около острова Маунт-Дезерт с Пегги и другими членами своей семьи. Я вспоминаю свои размышления о трудной задаче, с которой мы столкнулись в банке, - все равно, что пробираться через узкие проходы и опасные мели между островами, такой выбор пути требовал непрерывной коррекции курса с учетом ветра и прилива. Мы продемонстрировали правлению, как планировали справиться с угрозой дефицита в связи с нашим участием в сделках с недвижимостью. Однако нужен был всеобъемлющий подход, который позволил бы справиться со всем набором стоящих перед нами задач - от деятельности «бэк-офиса» до работы «фронт-офиса»[57], связанной с развитием менеджмента.

Именно этот круг вопросов я намеревался решить в начале сентября 1975 года. Рядом со мной на посту главного операционного директора был Билл Бучер. Работая вместе, мы могли противостоять значительным проблемам, стоявшим перед нами, и в конечном счете решить их. Между Биллом и мной быстро установились отличные рабочие отношения. Мы понимали роль и ответственность друг друга. Я был главным исполнительным директором, окончательным арбитром по вопросам политики и стратегии; Билл был главным операционным директором, отвечавшим за то, чтобы повседневные операции банка соответствовали нашей стратегии и нашим целям по прибыльности.

В отличие от моих отношений с Джорджем Чемпионом, когда мы постоянно «сталкивались лбами», будучи двумя главными исполнительными директорами, Билл и я никогда не стояли на дороге друг у друга. Он вырос в банке, знал наш бизнес в деталях и безупречно выполнял повседневную работу.

Наши кабинеты находились рядом на 17-м этаже здания по адресу Чейз-Манхэттен-плаза, 1, и на протяжении 1975 и 1976 годов мы ежедневно разговаривали по вопросам политики и

кадровых дел. Мы оба ощущали, что именно в этой последней области нам было необходимо подкрепление, особенно когда речь шла о существенно важных небанковских функциях, таких как маркетинг, планирование, применение различных систем и кадровые ресурсы; по традиции эти направления в «Чейзе» обычно возглавлялись служащими, ведавшими кредитными операциями, не имевшими подготовки для выполнения такой специализированной работы.

СОЗДАНИЕ КОМАНДЫ

Я часто думаю, что одним из наилучших решений, которое мы когда-либо приняли в банке, было приглашение Алана Лэфли на должность главы отдела кадров. Алан сыграл ключевую роль в том, чтобы помочь изменить культуру банка. Билл и я впервые встретили Алана в 1974 году, в тот самый не предвещавший ничего хорошего день, когда мы объявили о скандале, связанном с облигационным торговым счетом. Алан занимался человеческими ресурсами в большом отделе компании «Дженерал электрик» и перешел к нам на работу в 1975 году. Он разработал стратегический организационный план и помог нам определить потребности в персонале на следующие несколько лет. Это, в свою очередь, привело к подробному рассмотрению квалификации нашего старшего персонала и созданию системы ротации талантливых служащих через разные отделы, чтобы расширить их опыт и подвергнуть испытанию их навыки. В результате некоторые перешли на более высокие должности, другие были переведены на другие места работы в банке; тем, которые недостаточно хорошо справлялись с работой, порекомендовали оставить банк.

В то же время мы коренным образом изменили систему оценки административного персонала и компенсации за труд, уделяя гораздо больше внимания получаемым результатам в соотношении с четко определенными функциональными обязанностями. Впервые в истории банка мы прямо связали жалования сотрудников с получаемыми результатами, предлагая бонусы и более быстрый рост зарплаты тем, кто добивался наилучших результатов. Крайне важно, что мы стали проводить в банке ежегодную оценку административного персонала, чтобы выявить наиболее талантливых сотрудников и решить, как их использовать наиболее эффективно. Конечно, сегодня такие системы управления уже вошли в повседневную практику, однако в «комфортной» культуре «Чейза» тех дней меры, которые мы стали проводить в жизнь, определенно считались радикальными.

Комитет правления по вопросам жалования периодически разбирал вместе с руководством результаты работы наших сотрудников, занимающих наиболее высокие посты. Несколько директоров были главами промышленных компаний, известных своей отличной политикой в сфере управления, - они были особенно ценными для окончательной доводки нашей программы.

К концу 1970-х годов впервые в истории «Чейза» мы рассмотрели упорядоченный план обеспечения преемственности руководства, наметив несколько кандидатов, лучше всего отвечающих требованиям к руководителям высшего звена. Одним из них был Томас Лабрек - секретарь исполнительного офиса, сыгравший ключевую роль в действиях, связанных с финансовым кризисом Нью-Йорка в середине 1970-х годов. Позже Том стал президентом, а затем пришел на смену Биллу Бучеру на посту председателя и главного исполнительного директора. Помимо нахождения кандидатов на должности руководящего звена банка мы также привлекали в банк талантливых и ярких людей и начали проводить обучение, в котором они нуждались, чтобы стать лидерами «Чейза» в будущем.

ИЗМЕНЕНИЕ КУЛЬТУРЫ БАНКА

Мы также предприняли действия по реорганизации банка для достижения большей эффективности, а также для создания в банке культуры, базирующейся на таких основополагающих ценностях, как компетентность, репутация и подотчетность.

«Культуру» «Чейза» часто критиковали за то, что она позволяла существование полуавтономных княжеств, управляемых сильными руководителями отделов; такие руководители концентрировали свое внимание на защите своей территории, а не на обеспечении взаимодействия с другими частями учреждения. В начале моего председательского срока мы пытались решить проблему междоусобных войн путем реорганизации в три новых линейных подразделения, занимавшихся корпоративной банковской деятельностью, институциональной банковской деятельностью и оказанием персональных банковских услуг. Это изменение внесло определенный вклад в консолидацию банка, однако полностью проблему не решило. Реструктурирование с целью рационализации стало у нас обычным делом, однако создание новой культуры на основе кооперации и совместной ответственности представляло собой нечто гораздо большее, чем простую структурную реорганизацию.

Программа корпоративной социальной ответственности была одной из программ, сыгравших центральную роль в нашей культурной эволюции. В 1970-е годы лишь немногие компании давали пожертвования на благотворительные нужды, и еще меньше компаний имели программы, по которым на благотворительные нужды отчислялся запланированный процент годового дохода. Но даже такие официальные программы выделения средств обычно были не чем иным, как дополнительными функциями. правления, когда главный исполнительный директор по своему усмотрению выделял фонды для своих любимых некоммерческих организаций или действовал в ответ на просьбы клиентов. Для меня это было неприемлемым вариантом.

Вместо всего этого мы сформулировали четкие правила и задачи - мы выделяли 2% нашего чистого годового дохода до налогообложения для большой группы тщательно отобранных некоммерческих организаций. Эта программа управлялась Комитетом по корпоративной ответственности, который проводил свои заседания ежеквартально и включал всю команду

административных менеджеров. Подкомитеты вносили предложения по субсидиям для таких направлений, как искусство, социальные службы, муниципальное развитие, общественные потребности и целый ряд других. 25 членов Комитета собирались для обсуждения достоинств каждой из организаций, предложенной подкомитетами. Мы обсуждали объем поддержки, которую могли бы предоставить для организаций, связанных с интересами граждан, таких как больницы, симфонические оркестры и университеты, а также для более неоднозначных групп, например «Плэннд пэрентхуд» и «Ковенант хаус».

Такие дискуссии относились к наиболее ценным из тех, что мы вели в банке. Мы учились друг у друга, больше узнавали друг о друге и начинали понимать, как «Чейз» соотносится с окружающим нас обществом в более широком смысле. Мой довод в пользу проведения в жизнь активной программы корпоративной ответственности был прост: бизнес не мог позволить себе быть изолированным от общества в целом, являясь его составной частью. На конференции Американской ассоциации адвокатов в октябре 1972 года я говорил: «Любой бизнес, который не реагирует творческим образом на этот мир и его растущий упор на улучшение качества жизни, отрезает от себя источник будущей поддержки. Ибо, как бы вы ни интерпретировали роль компании, она зависит от здоровья окружающего ее общества. Точно так же как восприятие нас обществом формирует управляющие нами законы, так и здоровье общества определяет, будем ли мы иметь активный или вялый рынок».

Включение в сферу внимания руководства важных, фундаментальных социальных вопросов нашего времени стало одним из наиболее существенных компонентов растущей культуры «Чейза» и помогло последнему стать качественно отличным от подавляющего большинства крупных американских компаний.

РАМКИ СТРАТЕГИИ

К началу 1976 года мы с Биллом Бучером справились с проблемами недвижимости и деятельности «тылового офиса» и начали сосредоточивать внимание на разработке долгосрочной стратегии роста. Мы интенсивно работали над трехлетним стратегическим планом по определению контрольных цифр доходности на каждый год. Мы представили этот план правлению на продолжавшемся целый день заседании в моей семейной усадьбе в Покантико в ноябре 1976 года. Наш план ориентировал «Чейз» на решение задач, возникших в связи с огромными изменениями, охватившими индустрию финансовых услуг во всем мире. По существу, мы радикально переориентировали банк и определили банковские продукты, на которые будем делать основной упор. Это было необходимо, поскольку как внутренний, так и международный рынки, на которых мы работали, претерпели необратимые изменения.

На протяжении большей части своего существования «Чейз» был крупным поставщиком кредитов, сначала для крупнейших корпораций США, а затем - и для компаний во всем мире. «Чейз» также играл ведущую роль как внутри страны, так и в международном плане в отношении предоставления услуг другим банкам. В результате произошедшего в 1955 году слияния с «Бэнк оф Манхэттен» мы заняли прочные позиции в сфере розничной банковской деятельности в городе Нью-Йорке.

Однако к началу 1970-х годов стало ясно, что прибыльность нашего самого важного вида банковской деятельности, а именно кредитования крупных компаний, снижается. Это было следствием растущей конкуренции со стороны европейских и японских банков и, что еще важнее, результатом появления новых финансовых инструментов, особенно растущего использования коммерческих бумаг, выпускаемых самими корпорациями.

Более того, увеличение числа инвестиционных и торговых банков усилило банковскую конкуренцию на международных рынках капитала даже в плане обеспечения краткосрочных банковских услуг.

Столкнувшись с возросшей конкуренцией в нашей традиционной основной деятельности, «Чейз» должен был диверсифицироваться; нам следовало определить другие прибыльные, приносящие доход продукты и рынки, чтобы достичь намеченного уровня по поступлениям. Мы заявили правлению, что хотим ускорить наше движение, в частности, в трех

направлениях:

• Первое из них было связано со спадом нашей деятельности по корпоративному кредитованию. Мы хотели расширить нашу банковскую деятельность на рынках капитала и в области инвестиций. После двух попыток сформировать консорциум банков в Европе в конце 1960-х годов теперь мы предлагали развивать потенциал на рынках капитала своими силами, сначала в Лондоне - с помощью структуры, которая затем превратилась в «Чейз Манхэттен Лтд.», а затем в Азии - за счет покупки сертификата инкорпорации (за бросовую цену в 6 долл.!) Гонконгского торгового банка, который еще не начал работать. Из этого скромного начинания вырос банк «Чейз Манхэттен Азия Лтд.», который к 1979 году выступал параллельным менеджером синдицированных займов на сумму в 10 млрд. долл. в год и играл ведущую роль на распространившихся по Азии рынках евровалюты.

• Вторым направлением был маркетинг розничных продаж таких продуктов, как кредитные карты и закладные под дома на общенациональной основе: Хотя правила Федеральной резервной системы запрещали нам непосредственно принимать депозиты вне границ Нью-Йорка, разрешалось иметь в других штатах офисы, занимавшиеся маркетингом других продуктов. Расширение в область предложенной нами розничной деятельности представляло собой серьезный отход от традиций «Чейза», и некоторые из наших директоров вначале противились этому. Однако с годами эта деятельность стала надежным и быстро растущим источником доходов банка.

• Третье направление было возобновлением внимания к оказанию частных (персональных) банковских услуг; они включали предоставление трастовых услуг и услуг по доверительному хранению, консультации по вопросам инвестиций для богатых лиц, а также создание и разработку иных институциональных инвестиционных услуг. Ранее наши усилия начать деятельность в области частных банковских услуг потерпели неудачу. К середине 1970-х годов, научившись на этих более ранних фальстартах, мы сформировали «Чейз инвестор менеджмент корпорэйшн» и привлекли для управления ею опытных сотрудников со стороны. Корпорация смогла привлечь солидных инвесторов со всего мира. Сегодня направления бизнеса по частным банковским услугам, управлению инвестициями и услугам по доверительному хранению стали серьезными глобальными направлениями деятельности «Чейза».

ДОСРОЧНО!

На специальном заседании правления в ноябре 1976 года мы с Биллом представили трехлетний план по росту годовых доходов, который должен был принести приблизительно 310 млн. долл. к концу календарного 1979 года - примерно втрое превышая ожидаемый доход за 1976 год. Это была амбициозная цель, и, возможно, многие из директоров думали, что мы выдаем желаемое за действительное. Однако мы с Биллом были уверены, что находимся на правильном пути и что программы, запущенные нами в ход, оказываются действенными и позволят достичь намеченных результатов.

К концу 1979 года мы объявили о доходе в сумме 311 млн. долл., то есть даже больше, чем было названо в наших смелых прогнозах. Журнал «Форчун», который ранее дал мне «три года, чтобы исправить положение дел в банке», резюмировал наши успехи следующим образом: «"Чейз" вернулся, и Рокфеллер добился этого досрочно». Опубликованную статью читать было довольно приятно - иное впечатление. Я был удовлетворен - фактически у меня свалилась гора с плеч в связи с тем, что наш план сработал, и банк вновь стал таким, каким мы хотели его видеть.

Когда я оставлял пост главного исполнительного директора, а это произошло 1 января 1980 г., то испытывал огромное чувство удовлетворения, поскольку наши усилия по восстановлению ведущей роли «Чейза» в мире увенчались успехом.

В период с 1969 по 1980-е годы мы открыли 63 новых иностранных отделения и 70 новых представительских контор. К началу 1980-х годов мы занимались операциями более чем в 70 странах, и наша деятельность за рубежом обеспечивала большую часть доходов банка. Доходы от международных операций выросли с суммы, лишь немногим превышавшей 29 млн. долл. в 1970 году, до 247 млн. долл. в 1981 году. Наши совокупные доходы на протяжении десятилетия, в течение которого я руководил «Чейзом», увеличились почти втрое: со 133 млн. долл. в 1970 году до почти 365 млн. долл. в 1980 году.

Важнее всего, что «культура» банка, которая казалась настолько неподатливой на протяжении большей части периода моей работы в нем, явно изменилась. «Чейз» стал современной корпорацией. Не менее важно, что идея социальной ответственности банка, в свое время представлявшая собой революционную концепцию, стала неотъемлемой частью

идеологии «Чейза». Наша приверженность социальной ответственности вышла за рамки ежегодных пожертвований на благотворительные нужды и стала включать программы по приему на работу представителей меньшинств, направление административного персонала «на условиях займа» в школы и бесприбыльные организации, предоставление займов и кредитов в районах с низким уровнем дохода, а также многочисленные другие социальные инициативы. Я действительно передавал своему преемнику «более сильный» банк.

ВОССТАНОВЛЕНИЕ И ВЫХОД В ОТСТАВКУ

12 июня 1980 г. я достиг зрелого возраста в 65 лет и в соответствии с уставом «Чейза» мне пришло время уйти в отставку. То же правление, которое шестью годами назад серьезно рассматривало вопрос о том, чтобы попросить меня о *досрочной* отставке, предложило, чтобы я остался еще на девять месяцев в качестве председателя до следующего годичного собрания в 1981 году.

Я был горд, что 35 лет, проведенные на службе «Чейз Манхэттен бэнк», заканчивались на высокой ноте. Был еще более рад тому, что наши планы и стратегия привели к созданию банка, который доказал свою состоятельность по всем пунктам. «Чейз» вернулся. Команда победила.

Оглядываясь, я вижу, что в жизни не хотел бы никакой иной карьеры. Работа в банке дала мне возможность встречаться с лидерами нашего мира в области государственного управления, финансов и бизнеса и поддерживать контакты со многими из них на протяжении четырех десятилетий - никакая другая мыслимая должность в любой области не дала бы мне этого.

Но когда я завершил свой срок 20 апреля 1981 г., председательствуя в последний раз на заседании совета директоров и собрании акционеров, у меня не было горечи сожаления из-за ухода. Билл Бучер предоставил мне в банке кабинет и секретаря, и я продолжал оставаться председателем Международного консультативного комитета и членом Комитета по искусству. Билл также попросил меня и далее участвовать в заграничных поездках с ведущими сотрудниками банка, и мне приятно, что впоследствии главные исполнительные директора «Чейза» время от времени обращались ко мне за поддержкой. Хотя мои обязанности по руководству завершились, мои связи с «Чейзом» оставались прочными.

ГЛАВА 26
НЬЮ-ЙОРК, НЬЮ-ЙОРК

Хотя мой выход в отставку из «Чейза» в 1981 году завершил определенную фазу жизни, оставались важные связи с прошлым. Одной из них было участие в делах моего родного города - Нью-Йорка.

НАСЛЕДСТВЕННЫЙ ИНТЕРЕС К ГОРОДУ

Я начал узнавать Нью-Йорк еще школьником. Моим главным ментором был отец. Вскоре после того как отец закончил Университет Брауна в 1897 году и начал работать в офисе деда, он окунулся во многие из движений Прогрессивных реформ [58] того времени в области образования, здравоохранения, жилищного строительства, регионального планирования и создания парков. Все эти движения непосредственно касались города, и отношение к ним отца послужило мотивом и примером для нас с братьями.

Также сильное влияние на меня оказало то, что я ходил в одну из городских нью-йоркских школ. В конце 1920-х годов в рамках проводившейся школой Линкольна акции я доставлял корзинки с продуктами на День благодарения в бедные семьи, живущие в многоквартирных, выстроенных еще по старым образцам домах в Гарлеме, в которых не было водопровода, необходимой вентиляции и освещения. Когда в таком доме я шел вверх по лестнице, становилось все темнее и темнее. В коридорах пахло чесноком, капустой и мочой из общих уборных, находившихся в конце коридора каждого этажа. Жильцы, конечно, удивлялись, открыв дверь и увидев подростка в сопровождении шофера в ливрее и полной форме; шофер помогал мне передать им корзинку с индейкой, свежими фруктами и консервами. Это хорошо мне запомнилось, поскольку тут я впервые столкнулся с реальностью, заключавшейся в том, что многие люди в городе жили в условиях отчаянной нищеты и, если бы мы не принесли им корзинку, обеда на День благодарения у них бы не было.

Во время наших воскресных поездок в Покантико мы часто останавливались для осмотра одного из многочисленных строительных проектов, которые поддерживал отец, таких как церковь Риверсайд в Верхнем Вестсайдском районе Манхэттена или здание Клейстере в парке Форт-Трион на севере Манхэттена. Отец также проявлял живой интерес к строительству достаточно недорогого жилья без государственных субсидий. Он финансировал строительство квартирного комплекса Поль-Лоуренс-Данбар в Центральном Гарлеме и комплекса Томас-Гарден на Грэнд-Конкорс в Бронксе, продемонстрировав этим, что существуют новаторские подходы, с помощью которых частный сектор может помочь решить эту хроническую городскую проблему. Проекты, которые поддерживал отец, предпринимались до программы строительства жилья в рамках

«Нового курса», начатой в середине 1930-х годов.

Моя работа с мэром Фиорелло Ла Гуардиа в начале 1940-х годов расширила сферу моих познаний о городе. Харизматическая личность Ла Гуардиа и его огромная популярность позволяли ему решать трудные проблемы, которые другие предпочитали избегать. «Маленький цветок» с энтузиазмом использовал имеющиеся в распоряжении правительства возможности, чтобы пытаться решать проблемы, вызванные депрессией. У федерального правительства он смог получить фонды, за счет которых безработных можно было использовать на строительстве дорог, школ, мостов, систем канализации, больниц, аэропортов и государственного жилья. Я часто сопровождал его в качестве помощника в огромном семиместном «Крайслере», в «вылетах» в город на открытие новых жилищных проектов или новых государственных школ.

Полтора года, проведенные в муниципальном управлении, дали мне огромный опыт в отношении того, насколько эффективным может быть компетентное городское правительство при решении важных вопросов, представляющих общественный интерес. Я также считал тогда, как и продолжаю считать сейчас, что частный сектор может внести в это большой вклад. Примером является строительство отцом Рокфеллеровского центра в период Депрессии, несмотря на огромные финансовые риски. Его решение привело в то время к созданию 75 тыс. рабочих мест, когда практически никакого другого частного строительства в городе не шло. Как отец, так и мэр Ла Гуардиа показали мне с разных сторон, что наиболее эффективным ответом на проблемы города является продуманное сотрудничество между государственным и частным секторами.

ПРЕОБРАЗОВАНИЯ В ВЕРХНЕМ МАНХЭТТЕНЕ

Моя первая возможность применить эти принципы появилась в связи с районом, который я очень хорошо знал, - это район Морнингсайд-Хайтс в Верхнем Вестсайде Манхэттена. В начале XX века

Морнингсайд-Хайтс стал местом, где находились наиболее престижные образовательные и религиозные организации города - Колумбийский университет, колледж Барнард, Юнионистская теологическая семинария, Еврейская теологическая семинария, собор Св. Иоанна, церковь Риверсайд и Интернэшнл-хаус. Кроме того, там находился жилой район, состоявший из красивых особняков и элегантных многоквартирных зданий.

К 1945 году этот так называемый Американский акрополь столкнулся с неопределенностью в отношении своего будущего. В 1920-х и 1930-х годах Гарлем, находившийся непосредственно к северо-востоку от него, резко изменился, превратившись из преимущественно ирландского и еврейского района среднего класса в черное гетто с населением более 300 тыс. человек. Качество жизни в Морнингсайд-Хайтс начало серьезно ухудшаться в начале 1930-х годов из-за беззакония, связанного с запретом на спиртное. Во время Второй мировой войны находиться в отдельных районах Морнингсайд-Хайтс военнослужащим было даже запрещено в связи с высоким уровнем проституции и преступности.

Руководители располагавшихся в Морнингсайд-Хайтс учреждений опасались, что, если условия не удастся улучшить, они столкнутся с трудностями в плане привлечения и удержания профессорско-преподавательского состава, студентов и персонала.

Вскоре после моего возвращения в Нью-Йорк я был избран председателем исполнительного комитета Интернэшнл-хаус (И-хаус), резиденции для иностранных студентов, которую отец построил в середине 1920-х годов,на углу Риверсайд-Драйв и 124-й улицы. Первая из моих инициатив заключалась в том, чтобы пригласить Уилла Муннеке - знаменитого социолога из Чикагского университета - для обследования района. Муннеке проводил аналогичные исследования в Чикаго, где также имелись трудности в связи с изменениями, происходящими в районе Гайд-парка. Будучи одним из попечителей университета, я знал о его

работе, которая производила на меня хорошее впечатление.

Высокая преступность, а также недостаток хорошего и доступного жилья были двумя основными проблемами, стоявшими перед И-хаус, как это показал отчет Муннеке, подготовленный по Морнингсайд-Хайтс. Комитет последовал рекомендациям Муннеке, и в начале 1947 года 14 основных учреждений, находившихся в этом районе, создали компанию «Морнингсайд-Хайтс Инк.» (МХИ), выбрав меня председателем правления. Согласившись занять этот пост, я сказал коллегам, что личное участие руководителя каждого из учреждений необходимо, если мы хотим эффективно решать стоящие перед нами проблемы. Я пообещал им, что их личное участие в совещаниях будет требоваться только при принятии важных решений, и рекомендовал назначить представителей для решения повседневных вопросов. Все члены правления МХИ, включая генерала Дуайта Д. Эйзенхауэра, занимавшего пост президента Колумбийского университета, приняли на себя эти обязанности и согласились с названным подходом, который оказался очень действенным на практике.

Вскоре мы осознали, что без строительства жилья для людей со средним достатком шансов стабилизировать этот район будет немного. Однако стоимость земли была высокой, и ни одно из учреждений не располагало фондами, которые можно было бы направить на жилищное строительство. Более того, частные строители не желали брать на себя риск строительства в таком районе, находящемся в неопределенном состоянии. Ситуацию обостряли возмутительные нью-йоркские законы о контроле над арендной платой (они существуют и по сей день), действующие после того, как для них перестали существовать все реальные экономические основы. Строители опасались, что они не смогут вернуть себе затраченные средства, а владельцы недвижимости потеряли всякую инициативу в отношении модернизации или даже поддержания состояния зданий, которыми они владели.

В результате к концу 1940-х годов Нью-Йорк стал одной из главных «лабораторий жилищного строительства» страны, экспериментируя с несколькими схемами жилищного строительства, находящимися на государственном финансировании.

МХИ воспользовалась одной из таких схем, а именно национальным законом о жилищном строительстве от 1949 года, который поощрял расчистку трущоб и новое строительство в городах путем предоставления федеральных средств для покрытия расходов частных спонсоров, покупающих земельные

участки и осуществляющих снос, с целью финансирования нового жилищного строительства. Чтобы воспользоваться этим новым законом, нам нужно было заручиться поддержкой Роберта Мозеса, легендарного «негласного воротилы», возглавлявшего комиссию по сносу ветхих строений у мэра Уильяма О'Дуайера; нам необходимо было разрешение на то, чтобы заменить десять акров плотной застройки, состоявшей из многоквартирных зданий, выстроенных в соответствии со «старыми нормативами», кооперативным квартирным комплексом на северном краю Морнингсайд-Хайтс.

Идея Мозесу понравилась. Он занимался поисками надежной некоммерческой группы, которая взялась бы за управление первой в городе площадкой по такой перестройке, и незамедлительно провел наше предложение через лабиринт федеральных и городских бюрократических инстанций. После того как учреждения, входившие в состав МХИ, подписались на выделение 500 тыс. долл., «Бовери сэйвингс бэнк» согласился предоставить ипотечную закладную на строительство в сумме 12,5 млн. долл., благодаря, главным образом, Эрлу Швульсту, председателю правления этого банка; Швульст был человеком с воображением и играл активную роль в совете директоров МХИ. Все это означало, что 80% затрат на проект должно было приходиться на частные фонды.

В октябре 1951 года мы объявили о планах по созданию Морнингсайд-Гарденс, кооперативного многоквартирного комплекса из шести зданий, который должен был дать жилье почти тысяче семей среднего достатка, относящихся к различным этническим группам. В то же время городское управление жилищного строительства Нью-Йорка, также возглавлявшееся Бобом Мозесом, согласилось в дополнение к нашему проекту возвести ЮС Грант Хаусес, государственный жилищный комплекс на 2 тыс. квартир непосредственно к северу от Морнингсайд-Гарденс. Два эти проекта хорошо согласовались друг с другом, отвечая нуждам людей с различным уровнем дохода.

Несмотря на очевидные преимущества Морнингсайд-Гарденс для района, у нас была и оппозиция. Наиболее докучливая кампания проходила под лозунгом «Спасти наши дома»; ее сторонники заявляли, что МХИ целенаправленно выселяет людей с низким уровнем достатка и даже привлекла для поддержки конгрессмена-республиканца Джейкоба Джэвитса. По поводу этого вопроса мы не раз обменивались резкими фразами, однако Джэвитс понял, что его ввели в заблуждение, и признал преимущества, которые проект даст району.

Морнингсайд-Гарденс преподал мне ряд важных уроков: к

ним относились необходимость разумной организации и планирования, обязательность сотрудничества между государственным и частным секторами и крайне важная роль делегирования ответственности сотрудникам. В отношении последнего аспекта я знал, что мог эффективно работать в таком сложном проекте только при наличии пользующегося доверием помощника, которому мог делегировать ответственность. Я убедил Уоррена Т. (Линди) Линдквиста, моего друга со времени службы в военном атташате в Париже, чтобы он согласился работать со мной. Первая работа Линди состояла в том, что он принял на себя повседневную ответственность за Морнингсайд-Гарденс.

Линди наладил хорошие отношения с главой аппарата Мозеса Робертом Лебволем. Лебволь предупреждал Линди, когда обладавший диктаторским нравом Мозес был огорчен какими-то реальными или воображаемыми мелочами или якобы проявленным к нему неуважением, что давало мне время для вмешательства, чтобы его успокоить. Такое разделение труда экономило время, предотвращало возможные срывы и держало наш проект в графике. Кроме того, это позволяло мне осуществлять руководство, максимально эффективно используя свое время.

ВОЗРОЖДЕНИЕ НИЖНЕГО МАНХЭТТЕНА

Вскоре после того, как мы начали проект Морнингсайд-Гарденс, я обратился к Мозесу по вопросу, решение которого было крайне важным для будущего «Чейза». Чтобы приступить к строительству нашей новой штаб-квартиры в Нижнем Манхэттене, нам нужно было разрешение города на «исключение из карты города» или закрытие участка Седар-стрит длиной в один квартал - это был узкий проезд с напряженным движением. Если бы город отказал, планировавшееся нами строительство современного небоскреба оказалось бы невозможным.

Просьба о закрытии одной из городских улиц не является чем-то обычным, однако наш проект, поскольку он был смелым и масштабным, нравился Мозесу. Он дал согласие на нашу просьбу, но одновременно предупредил меня: «Вы потратите свои деньги попусту, если за вами не последуют другие». Он указал, что многие компании Уолл-стрит уже переехали в Верхний Манхэттен или даже готовились к тому, чтобы вообще оставить город. Если другие будут уезжать, решение «Чейза» остаться окажется колоссальной ошибкой.

Аргумент Мозеса был резонным. С 1920-х годов в районе Уолл-стрит практически не было нового строительства. Финансовый район был тесным, грязным и скученным, кроме того, после 5 час. вечера он представлял собой город-призрак. Было легко понять, почему столь много банков, страховых компаний и других корпораций решили оставить его.

Строительство новой штаб-квартиры «Чейза» могло что-то изменить, однако само по себе этого было недостаточно. Если городскую инфраструктуру и коммунальные службы в Нижнем Манхэттене не подвергнуть радикальному обновлению, исход из района Уолл-стрит будет продолжаться. Мозес предложил мне создать вместе с другими организацию, которая могла бы выступать от имени финансового сообщества Нижнего Манхэттена и представила целостный план физической перестройки Уолл-стрит, чтобы убедить политиков выделить необходимые ресурсы.

С этой целью я возглавил организацию, которая стала известной как «Ассоциация Даунтауна - Нижнего Манхэттена» (АДТНМ). Чтобы обеспечить наличие в ней влиятельного и сильного правления, я лично пригласил известных лидеров делового сообщества: это были председатель компании «Американ телефон энд телеграф» Клео Крэйг; председатель

банка «Дж.П. Морган» Генри Александер; председатель «Нэшнл Сити бэнк» Говард Шепперд; председатель Сберегательного банка моряков Джон Батт; казначей компании «Ю.С. стил» Ральф Рид; президент Нью-Йоркской фондовой биржи Киз Фанстон; старший партнер инвестиционной компании «Морган Стэнли» Гарри Морган и другие, имевшие аналогичный статус. Важно отметить, что все они приняли приглашение и проявили активный интерес к делам и деятельности АДТНМ.

Я был председателем, а Линди - главным операционным директором. Мы пригласили опытных специалистов по планированию города для выработки практичных способов перестройки всего района, находящегося ниже Кэнал-стрит. В нашем первом докладе предусматривалось широкомасштабное изменение зональной структуры всего района и предлагался набор проектов для государственного сектора с целью стимулирования и развития частного строительства в зоне площадью в 564 акра от Кэнал-стрит до Бэттери.

В частности, мы предлагали провести реабилитацию прибрежной территории Нижнего Манхэттена за счет сноса гниющих пирсов и причалов и замены их парками, портом для вертолетов и гаванью для судов; другие предложенные меры включали разгрузку уличного движения за счет расширения одних улиц и закрытия других, улучшение городской транспортной системы и строительство расположенного на эстакаде экспресс-шоссе Нижнего Манхэттена, которое связало бы Манхэттенский мост с Вестсайд-хайвэй; предлагалось перенести на другое место старый оптовый фруктово-овощной рынок Вашингтон-сквер, простиравшийся на десяток кварталов вдоль береговой линии на Вестсайде, и расчистить давно покинутый район со складскими помещениями и многоквартирными домами на Истсайде, что позволило бы расширить инфраструктуру для предприятий индустрии финансовых услуг; далее предлагалось способствовать развитию Уолл-стрит как района, который будет жить «днем и ночью» (там работали 400 тыс. человек, однако жили только около 4 тыс.), что должно было быть достигнуто путем строительства недорогого жилья в Коэнтис-Слип и в обветшавших кварталах к югу от Бруклинского моста.

Наш план понравился мэру Роберту Вагнеру, как и газете «Нью-Йорк таймс», которая в статье, занимавшей целую страницу, назвала меня «планировщиком на миллиард долларов». Наши предложения о создании инфраструктуры требовали инвестирования более полумиллиарда долларов из государственных фондов, однако они были важны для будущего Уолл-стрит. Хотя потребовалось серьезное «выкручивание рук» у

чиновников, ведавших городским бюджетом и планированием, в конечном счете расходы были утверждены и процесс возрождения Уолл-стрит начался.

СТРОИТЕЛЬСТВО САМОГО ВЫСОКОГО В МИРЕ ЗДАНИЯ

Через два года после опубликования нашего первого отчета АДТНМ предложила строительство Всемирного торгового центра, который бы окончательно утвердил Нижний Манхэттен в качестве торговой и финансовой столицы мира. Если в те дни вы выходили за пределы центрального участка Уолл-стрит, то попадали поистине в коммерческие «трущобы».

С западной стороны находились приземистые невысокие здания и склады, построенные в конце XIX века; теперь их занимали сотни магазинов, продающих дешевую электронику, в грязных окнах которых виднелись написанные от руки названия. Восточная сторона была еще хуже. Нефункционирующая находящаяся на эстакаде железная дорога, медленно ржавеющая и являющаяся пристанищем для тысяч голубей, нависала над районом покинутых пирсов и складских помещений. Находившийся непосредственно к северу рыбный рынок Фултон добавлял свои уникальные «благоухания», особенно в жаркие летние дни.

Вначале мы сосредоточили внимание на возрождении восточной стороны, которая давала самые большие возможности. Линди предложил, чтобы мы сделали упор на исторические ценности Нижнего Манхэттена в качестве центрального элемента; идея заключалась в том, чтобы создать торговый центр вдоль Уотер-стрит. АДТНМ обратилась к фирме «Скидмор, Оуингс и Меррилл» с предложением разработать план для площадки площадью в 13,5 акра, на которой должны были находиться семидесятиэтажный отель и офисное здание, международный торговый центр, а также выставочный зал и центральное здание фондовой биржи, куда, как мы надеялись, переедет Нью-Йоркская фондовая биржа.

Это было дорогостоящее дело. «Администрация порта Нью-Йорка и Нью-Джерси» - независимое агентство, созданное обоими штатами для управления морским судоходством Нью-Йорка, тремя его аэропортами и региональным транспортом, - вероятно, была единственной структурой, способной профинансировать такой масштабный проект. Линди и я обсуждали этот проект достаточно долго с Остином Тобином, исполнительным директором «Администрации порта», который с энтузиазмом согласился с нашим предложением и с той ролью, которую

должна была играть «Администрация порта».

Теперь уже вместе с «Администрацией порта» мы представили свое предложение тем официальным лицам, одобрение которых было необходимо получить. Мэр Вагнер высказался в поддержку. Аналогично высказался и губернатор штата Нью-Йорк мой брат Нельсон. Однако губернатор Нью-Джерси Роберт Мейнер, которому идея нравилась в принципе, возражал против того, чтобы комплекс располагался на Уотер-стрит. Его мысль заключалась в том, что из Нью-Джерси люди приезжают на метро на западную сторону Манхэттена, и для них было бы неудобно идти на работу пешком через весь город. Возражение Мейнера могло торпедировать проект, поэтому в качестве компромисса Тобин предложил перенести торговый центр на западную сторону и построить его над уже существующим железнодорожным терминалом, на который приезжают пассажиры из Нью-Джерси.

Это обеспечивало проекту более тесную связь с Нью-Джерси и снимало нарекания со стороны тех, кто приезжал с другого берега. Когда этот вопрос был разрешен, я почувствовал оптимизм в отношении того, что проект начнет немедленно осуществляться. Увы, мы не учли «особые интересы» тех, на кого торговый центр оказал бы отрицательное влияние. Компании, занимавшиеся недвижимостью в Среднем Манхэттене, решили, что торговый центр в даунтауне будет угрозой для получаемой ими арендной платы и стоимости их недвижимости. Эта группа, организованная Ларри Уином, владельцем «Эмпайр стейт билдинг», выдавала себя за «отважных защитников» мелких торговцев из даунтауна, которым угрожала необходимость переезда. Они предприняли ряд юридических атак на торговый центр, что задержало проект на несколько лет.

Планы торгового центра предусматривали создание десяти миллионов квадратных футов площади для контор, главным образом в двух зданиях высотой по 110 этажей (выше, чем «Эмпайр стейт билдинг», что может объяснять оппозицию Ларри Уина), которые должны были находиться на большой площадке вместе с рядом зданий меньшего размера. Критики уверяли, что построенная площадь никогда не сможет быть полностью сдана в аренду, и требовали, чтобы масштабы проекта были сокращены. Нельсон немедленно пришел на помощь, объявив, что штат Нью-Йорк, который хотел упорядочить свою деятельность в городе, арендует 1 млн. квадратных футов конторской площади, что сделает его самым крупным арендатором. В 1965 году, после того как начались земляные работы в связи со строительством «башен-близнецов» (они были названы нью-йоркскими таблоидами

Нельсоном и Дэвидом), Нельсон решил дополнительно взять 1 млн. квадратных футов площади. В ответ на объявление Нельсона об этом раздался целый хор голосов: некоторые утверждали, что я сговорился с Нельсоном, чтобы обеспечить достаточное количество арендаторов. На самом деле, однако, ни я, ни АДТНМ не имели никакого отношения к строительству или аренде торгового центра после того, как «Администрация порта» взяла на себя ответственность за этот проект.

Годы судебных разбирательств и задержек серьезно повысили окончательную цену строительства торгового центра, составившую 1,5 млрд. долл., что в пять раз превышало исходную оценку. Здания были завершены и полностью заняты поэтапно в период между 1970 и 1977 годами. Эти башни, по крайней мере в течение какого-то времени, были самыми высокими зданиями в мире и предоставляли рабочую площадь более чем 50 тыс. человек. Они потребляли столько же электричества, сколько потребляет город с населением в 400 тыс. человек, а работа 40 тыс. тонн установок для кондиционирования воздуха была равнозначна отдаче от холодильников в городе с населением в 1 млн. человек.

Всемирный торговый центр скоро стал одним из крупнейших активов города. Подобно комплексу на Чейз Манхэттен-плаза на предыдущем этапе торговый центр помог более прочно закрепить финансовое сообщество в Нижнем Манхэттене. Он предоставил новые площади для товарных бирж Уолл-стрит и дал офисные площади для всевозможных крупных и малых компаний. Это была важная государственная инвестиция, принесшая огромные блага.

Во втором отчете АДТНМ, опубликованном в 1963 году, содержался призыв к новому раунду государственных усилий по улучшению этого района. Наиболее удовлетворявшее нас следствие нашей деятельности в даунтауне заключалось в реакции частного сектора. На протяжении нескольких последующих лет в районе к югу от Кэнал-стрит были построены более 40 новых офисных зданий, введены в действие и заняты еще 100 млн. квадратных футов площади. Несомненно, решение «Чейз-бэнк» о строительстве новой штаб-квартиры, создание АДТНМ, во главе которой стояла группа влиятельных и заинтересованных первых лиц компаний, и строительство Всемирного торгового центра - все это сыграло основополагающую роль в возрождении Нижнего Манхэттена. Практически по любым критериям - занятости, новому строительству, качеству жизни, стоимости недвижимости, уровню экономической активности - наши усилия вдохнуть жизнь в умирающий район Нижнего Манхэттена увенчались успехом в

объеме, далеко выходившем за пределы наших самых смелых ожиданий.

НЕЛЬСОН:СВАЛКА ГРУНТА

Рытье котлована для торгового центра привело к возникновению еще одной возможности ускорить трансформацию Нижнего Манхэттена. Грунт сбрасывали в реку Гудзон, где он вместе с грунтом от десятков других строительных проектов добавил к острову Манхэттен участок площадью в 90 акров. Это означало, что впервые за несколько десятилетий в скученном районе Уоллстрит появилась новая земля, на которой можно было вести строительство. Такая возможность вызвала огромный интерес и, кроме того, вовлекла меня в курьезную конфронтацию с Нельсоном.

Доклад АДТНМ от 1963 года поддерживал предложение города о строительстве на этом участке недорогого жилья, а также гостиничных/офисных зданий, хотя конкретных планов сделано не было. То есть их не было до того утра в мае 1966 года, когда явно возбужденный Линди ворвался в мой кабинет в «Чейзе», размахивая газетой «Нью-Йорк таймс». «Видел ли я, что сделал Нельсон?» - задал он мне вопрос. Я не видел. В статье говорилось, что на пресс-конференции Нельсон объявил о своих планах создания на месте свалки грунта комплекса под названием «Бэттери-парк-сити» - мегарайона, в котором будут находиться четыре высотных офисных здания, гостиница и 7500 квартир для лиц со средним и низким достатком. В статье фигурировали детальные планы и фотография модели проекта, подготовленной Уоллесом К. Харрисоном и самим Нельсоном.

Я должен сказать, что увиденное вызвало у меня неприятную реакцию. Ясно, что Нельсон и Уолли работали над этими планами в течение нескольких месяцев, не подумав о такой любезности, как упомянуть о них мне. Я, в конце концов, был председателем АДТНМ и, кстати сказать, в дополнение к этому - другом Уолли и братом Нельсона! Думаю, что это было отражением того, насколько напряженными стали мои отношения с Нельсоном в результате его недавнего развода и повторной женитьбы и насколько редко мы виделись друг с другом.

Когда я позвонил Нельсону в Олбэни, он изобразил удивление. «Конечно, ты слышал об этом», - сказал он.

- «Узнал только сейчас, прочитав «Нью-Йорк таймс», - ответил я резко. Он признал, что это была «совершенно экстраординарная оплошность». Возможно, Нельсон завидовал тому положительному общественному мнению, которое сформировалось обо мне в результате строительства торгового

центра, и был обижен тем, что его собственная роль принижена; он хотел засвидетельствовать, что проект, связанный со строительством на свалке грунта, был, без сомнения, его детищем.

Как потом оказалось, если бы Нельсон дожил до осуществления своего проекта, он был бы горько разочарован. Когда начальные фазы строительства «Бэттери-парк-сити» были завершены в начале 1990-х годов, они мало напоминали тот план, который Нельсон и Уолли разработали втайне тридцатью годами раньше. Исходная схема Нельсона стала жертвой его политического соперничества с мэром Джоном Линдсеем, а также того финансового землетрясения, которое ударило по Нью-Йорку в начале 1970-х годов.

БЮДЖЕТНЫЙ КРИЗИС

Корни бюджетного кризиса, постигшего Нью-Йорк в 1975 году, прослеживаются с выборов Джона Линдсея на должность мэра в 1965 году. Джон был сложной личностью. Я впервые встретился с ним, еще когда он был конгрессменом-республиканцем, представлявшим фешенебельный район Манхэттена; по существу, он представлял в Конгрессе меня, и я давал средства на его кампанию. Он считался «рокфеллеровским республиканцем», и я думал, что имевшееся у него уникальное сочетание харизматичности и умеренности сделает его великим мэром. Однако когда Джон вступил в свою должность 1 января 1966 г., то внезапно стал «популистом». Он заявил, что «сильным людям» больше не будет хода в городской муниципалитет. Вероятно, это включало и меня, поскольку он не отвечал на мои телефонные звонки.

К сожалению, Джон не был столь же решителен в отношениях с сильными муниципальными профсоюзами Нью-Йорка. Уже через несколько часов после его вступления в должность профсоюз рабочих транспорта, руководимый бескомпромиссным Майклом Дж. Квиллом, объявил забастовку и остановил на две недели весь пассажирский транспорт в городе. Линдсей в конечном счете сломался и согласился на каждое из требований Квилла. (Квилл говорил в то время, что он не ожидал, что мэр капитулирует столь полно, однако что мог он поделать в этих условиях - отступиться от принятых требований?) Капитуляция Линдсея перед работниками транспорта открыла дорогу для крупного увеличения зарплаты *всем* муниципальным работникам. На протяжении последующих нескольких лет это оказало ужасающее воздействие на городской бюджет.

К концу десятилетия по мере того, как росло недовольство растущим налоговым бременем, а местная экономика вошла в период спада, муниципальные официальные лица начали во все большей степени ориентироваться на продажу краткосрочных долговых обязательств для финансирования операционного бюджета города. Когда наступало время выплаты по таким долгам, они просто осуществляли их пролонгирование путем выпуска новых бумаг и использовали бухгалтерские трюки, чтобы скрыть истинное финансовое положение города. Операционные дефициты становились все больше и больше, пока они не стали настолько велики, что больше их скрывать оказалось нельзя. К началу 1975 года структурный дефицит городского бюджета

составил 3 млрд. долл. при общем объеме операционного бюджета в 12 млрд. долл., и было необходимо найти еще 7 млрд. для выплаты по краткосрочному долгу, сроки погашения которого наступали в том же году.

Высказывались предположения, что за то, что этот обман мог продолжаться в течение такого длительного времени, были ответственны большие коммерческие банки. На самом деле, именно банки в конечном счете вывели на чистую воду удручающее состояние городских финансов, но город боролся с нами буквально за каждую малость. В октябре 1974 года заем на рекордную сумму в 475 млн. долл. продавался плохо, а для двух последующих выпусков, прежде чем удалось найти покупателей, потребовалось установить процентную ставку в 9,5%, самую высокую в истории города. «Чейз», будучи одним из основных банков Нью-Йорка, предупредил городского финансового контролера Харрисона Голдина, что рынок насыщен ценными бумагами города и необходимо немедленно предпринять меры по приведению расходов в соответствие с поступлениями.

Наши предостережения, высказываемые в частном порядке, не оказывали серьезного воздействия ни на него, ни на нового мэра Абрахама Бима. Мэр Бим созвал «совещание на высшем уровне» в Грейси-Мэншн в январе 1975 года. На нем присутствовали главные исполнительные директора шести главных банков-гарантов и лидеры муниципальных профсоюзов, а также мэр со своими главными помощниками. К моему изумлению, мэр Бим начал совещание, обвинив банки в «нелояльности по отношению к городу». Он настаивал, что наша обязанность состояла в том, чтобы взяться за дело и «продать город остальной стране». Если бы мы сделали это, уверял он нас, проблема перестала бы существовать. Я был ошеломлен отказом мэра осознать тяжесть финансовой ситуации, в которой находился город.

Я сказал мэру, что рынок облигаций настроен чрезвычайно скептически относительно управления городскими финансами и что, если он хочет восстановить доверие инвесторов к долгу Нью-Йорка, должен сократить расходы и сбалансировать бюджет. Я предложил вместо обмена обвинениями, чтобы мэр попросил банки работать с городом в поисках решения, и рекомендовал, чтобы Элмор (Пэт) Пэттерсон, председатель «Морган гэранти», возглавил созданную для этого рабочую группу. Мэр согласился, и через несколько дней контактная группа финансового сообщества (КГФС) под председательством Пэттерсона начала последнюю попытку найти для города способы восстановления контроля над своими финансами.

Группа добилась определенных успехов, однако вскоре стало ясно, что по своей воле город не изменит линию поведения. Банки проинформировали мэра, что они более не будут гарантировать или покупать долг, если не будет убедительных доказательств проведения фундаментальных бюджетных и налоговых реформ. Бим немедленно обвинил банки в шантаже, а президент Муниципального совета города Пол О'Дуайер атаковал нас за то, что мы решаем, «жить или умирать муниципальным учреждениям», и потребовал проведения расследования действий банков.

БИГ МАК1 И ФИНАНСОВЫЙ КОНТРОЛЬНЫЙ СОВЕТ

К началу июня 1975 года город находился в отчаянном положении: у него практически кончились фонды для оплаты своих повседневных расходов и не было способа рефинансировать почти 800 млн. долл. краткосрочного долга. Городские чиновники и лидеры муниципальных профсоюзов продолжали настаивать, что эта проблема их не касалась и что со временем дела поправятся. Мэр даже попросил банки о выделении промежуточного займа, чтобы позволить городскому правительству функционировать, пока экономика не оживет. Мы быстро ответили на эту просьбу отказом.

Настало время искать вмешательства со стороны. У меня состоялось несколько бесед с губернатором Хью Кэри по поводу моих опасений, и 10 июня, накануне того дня, когда Нью-Йорк должен был бы объявить дефолт, штат Нью-Йорк создал новое агентство «Мунисипал ассистанс корпорэйшн» (МАК), чтобы оказать городу помощь в преодолении финансовых проблем. Хотя МАК не мог заставить город сформировать сбалансированный бюджет, он мог провести аудиторскую проверку расходов города и выпустить собственные облигации с длительным сроком погашения - поддержанные поступлениями за счет налога с продаж - вместо городских краткосрочных обязательств. Как только МАК был учрежден, мэр Бим радостно объявил: «Бюджетный кризис позади».

Но на самом деле это было не так. К середине июля 1975 года инвесторы отказались покупать ценные бумаги на сумму в 3 млрд. долл., выпущенные МАК, и город вновь стал приближаться к дефолту. Стало очевидно, что реакция рынка наступит только в том случае, если удастся убедить город передать «весь контроль» за своими финансовыми делами структуре, вызывающей большее доверие.

Эта обязанность выпала на мою долю. Утром 22 июля я провел пресс-конференцию в «Чейзе» и распространил письмо, которое было направлено главе МАК. По существу, в письме говорилось, что банкиры не будут далее покупать ценные бумаги МАК в отсутствие мер по «спартанскому контролю за расходами города».

В течение недели мэр Бим сдался, согласившись на немедленное замораживание зарплаты, сокращение 27 тыс.

рабочих мест городских служащих, увеличение стоимости поездок в метро и передачу некоторых обязанностей города штату. Взамен банки согласились на дальнейшую закупку ценных бумаг МАК на сумму почти в 1 млрд. долл. Однако даже этого было недостаточно, чтобы привлечь обычных инвесторов на рынок городских долгов Нью-Йорка. Поэтому с учетом того, что в начале октября 1975 года наступал срок погашения долга еще на 0,5 млрд. долл., ситуация вновь достигла критической точки.

Несмотря на напряженные усилия всех участников, казалось, что город в конечном счете должен будет объявить дефолт по своему долгу - потенциально катастрофическая мера.

Работая за кулисами, Кэри и его талантливый бюджетный директор Питер Голдмарк предложили штату создать еще одно агентство, а именно Чрезвычайный финансовый контрольный совет, который взял бы на себя полный контроль бюджетных полномочий города примерно таким же образом, как его берут на себя попечители в случае банкротства компании. Законодательное собрание штата немедленно приняло закон, лишающий официальных лиц города остающейся финансовой власти. Мэр Бим и прочие выбранные официальные лица города теперь стали простыми зрителями того, как кризис вступил в свою завершающую трудную фазу.

СГИНЬ!

Одно последнее препятствие оставалось. Рынки по-прежнему сохраняли скепсис относительно способности города получать достаточный доход, чтобы амортизировать долг, взятый на себя МАК. Облигации МАК продавались с огромными скидками, и городские финансовые учреждения были буквально завалены ценными бумагами МАК, которые мы не могли продать. Все мы в Нью-Йорке — как коммерческие банки, но особенно правительство штата - сделали все, что могли.

Нам нужен был страховой полис, гарантия, которая заверила бы инвесторов без тени сомнения, что кризис прошел. Мы обратились за помощью к федеральному правительству. Однако для Вашингтона заручиться поддержкой Нью-Йорка со стороны Среднего Запада было нелегкой задачей. Я несколько раз посетил Вашингтон с Уолтером Ристоном и Пэтом Пэттерсоном, чтобы представить соображения в пользу федеральной поддержки городских обязательств. Президент Джеральд Форд, только что объявивший о своем решении баллотироваться на второй срок и сталкивавшийся с трудным вызовом со стороны Рональда Рейгана, не проявил благосклонности к нашей просьбе. Вероятно, доступ расточителей из Нью-Йорка и банкиров северо-восточной части США к федеральному кошельку не был бы хорошо воспринят в Пеории[59] . Во всяком случае, таким было наше впечатление от прошедшего в Овальном кабинете в середине октября удручающего заседания с президентом Фордом, министром финансов Уильямом Саймоном, председателем Федеральной резервной системы Артуром Бернсом и моим братом Нельсоном, который был в то время вице-президентом.

Нельсон, хотя он и был настроен положительно, помалкивал, возможно потому, что все еще надеялся на приглашение Форда баллотироваться с ним в вице-президенты в 1976 году. Прочие не проявили абсолютно никакого сочувствия, особенно, и это было удивительно, Билл Саймон. Хотя Билл занимался инвестиционной банковской деятельностью в Нью-Йорке и был советником мэра Бима, он порекомендовал президенту дать возможность городу объявить о своем банкротстве. Берне, хотя и был менее категоричен, склонялся в том же направлении. Мы ушли с совещания весьма обескураженные.

Несколькими неделями спустя президент Форд дал ясный ответ на все это в речи, произнесенной в Национальном пресс-клубе. Президент использовал это выступление, чтобы по пунктам

перечислить безответственные в финансовом отношении действия, предпринятые городом, и пообещал наложить вето на любой законопроект о «помощи». Газета «Дейли ньюс» резюмировала эту речь в ставшем знаменитым заголовке на первой странице: «ФОРД ГОРОДУ: СГИНЬ!»

Реакция на этот заголовок, особенно перспектива того, что Форд с треском проиграет в штате Нью-Йорк на следующих выборах, оказала смягчающее воздействие на жесткую позицию администрации. При наличии введенного в действие еще одного финансового плана по схеме город - штат, Конгресс санкционировал кредиты на 3,6 млрд. долл. сроком на три года, что требовалось городу для выплаты по занятым суммам с процентами в конце каждого финансового года. Это и было тем «страховым полисом», в котором город нуждался, чтобы получить доверие инвесторов. Президент Форд объявил об этом компромиссе на пресс-конференции накануне Дня благодарения, и с этим заявлением бюджетный кризис пришел к концу.

Я оглядываюсь на финансовые перипетии города с глубоким чувством печали. Эйб Бим был хорошим и честным человеком, который, однако, оказался плывущим по воле волн в море бюрократической волокиты в результате десятилетий нездоровой бюджетной политики. Он и его коллеги по муниципальному правительству не хотели или были неспособны посмотреть в лицо серьезным проблемам города. Этой ситуации также не помогало высокомерное и безответственное отношение политических лидеров страны.

Завершение бюджетного кризиса также оказалось концом целой эры в истории Нью-Йорка. Условия финансового спасения надели на город бюджетную «смирительную рубашку», сделавшую невозможным дальнейшее активное вмешательство города в экономику и перераспределение доходов, что характеризовало те годы, когда мэрами были Линдсей и Бим. Однако еще до того, как кончились деньги, многим, включая меня, стало ясно, что интеллектуальное обоснование либеральных реформ того периода также потерпело банкротство. Десятилетия высоких налогов, навязчивого регулирования и политики особых интересов не привели к созданию более процветающего и цивилизованного общества, а достигли противоположного результата: распада инфраструктуры, снижения численности населения, уменьшения занятости, повышения уровня преступности и кризиса школьной системы.

Возможно, единственным положительным следствием бюджетного кризиса было то, что он заставил банкиров и профсоюзных лидеров - две группы, которые обычно не

взаимодействуют друг с другом, - начать работать вместе в поисках общих решений. В ходе наших трудных переговоров представители бизнеса и профсоюзов выработали уважение друг к другу. Это оказывается важным фундаментом, когда мы ищем пути восстановления высокой репутации города, великого в свое время, в период, последовавший за разрушительным финансовым кризисом.

ОБЪЕДИНЕНИЕ БИЗНЕСА И ПРОФСОЮЗОВ

После того как бюджетный кризис остался позади, у меня состоялся разговор с Гарри Ван Арсдэйлом, президентом центрального профсоюзного совета Нью-Йорка АФТ-КПП, об укреплении связей между бизнесом и организованными трудовыми ресурсами. Он согласился с тем, что было бы целесообразным продолжить наши отношения. Мы убедили других бизнесменов и профсоюзных лидеров присоединиться к нам, создав рабочую группу «Бизнес-профсоюзы» (РГБП), включавшую Питера Брэннена из Нью-Йоркского совета строительных профсоюзов, Сола Чайкина и Мюррея Финли из Союза работников текстильной промышленности, Эдгара Бронфмана из «Сигрэмс», Ричарда Шинна из «Мет лайф», Престона Роберта Тиша из «Лоуз компани», У.Х. Джеймса, издателя «Дейли ньюс», и Говарда Кларка из «Американ экспресс».

Не желая дублировать усилия других организаций, мы решили, что рабочая группа должна самораспуститься после завершения всестороннего анализа проблем и потенциала города. Для работы по этому проекту мы пригласили более 150 человек и сообщили о полученных результатах в конце 1976 года. Наш отчет делал упор на создание рабочих мест в частном секторе и предлагал устранение многочисленных препятствий для экономического роста: это чрезмерное регулирование, структура налогов, мешающая конкуренции, и бюрократические рогатки.

То, что бизнесмены и лидеры профсоюзов сотрудничали при составлении отчета, придало ему особое значение. По этой причине реакция на многие из наших конкретных рекомендаций последовала немедленно; другие рекомендации стали предметом новых дебатов по вопросам городской политики, начавшихся в Нью-Йорке в конце 1970-х годов, когда речь шла о дальнейшем направлении развития города. Еще важнее, что РГБП дала надежду на то, что деловые круги и представители организованных трудовых ресурсов смогут работать вместе для реализации общих гражданских целей.

ВЕСТВЕЙ: ОКУНИ И ЛЮДИ

В отчете группы РГБП делался серьезный упор на два крупных государственных проекта, предназначенных для того, чтобы вдохнуть жизнь в анемичную экономику города.

Первым из них был проект современного конференц-центра, в котором город отчаянно нуждался. Планы создания того, что впоследствии стало конференц-центром им. Джейкоба К. Джэвитса[60], были утверждены в начале 1978 года, а сам центр открылся в 1986 году. Он имел огромный успех, и его ежегодный вклад в экономику города составляет около 2%.

Вторым проектом был Вествей, новаторский, но вызывавший споры проект строительства автомобильной дороги вдоль реки Гудзон по побережью Манхэттена, причем идея заключалась в том, чтобы построить его на насыпном грунте. Мы заявляли, что строительство Вествея, помимо прочего, создаст рабочие места, уменьшит загрязнение воздушной среды, оптимизирует транспортные потоки, оживит сильно запущенный сектор Вестсайда, будет способствовать поддержке развития бизнес-сообщества деловой части города и поможет многочисленным малым предприятиям таких сфер, как печатное дело, розничная торговля и производство одежды.

Большинство нью-йоркцев горячо восприняли план создания Вествея. В прошлом такие проекты, как Вествей, поддерживаемые виднейшими лидерами бизнеса и профсоюзов, а также ведущими газетами и одобренные большинством политиков, быстро утверждались и незамедлительно реализовывались. Однако никто из нас не знал, что новая политическая сила - активисты экологического движения - смогут, в конце концов, остановить реализацию плана, который был бы выгоден для всех ньюйоркцев.

К 1960-м годам автомобильная дорога, проходившая по эстакаде вдоль побережья Гудзона по Манхэттену, была в таком плохом состоянии, что ее постоянно ремонтировали. В конце 1973 года самосвал с грузом асфальта для ремонта провалился через прогнившее полотно дороги и рухнул на землю.

Но еще до того, как Вестсайд-хайвей провалилась, Городская комиссия по планированию и Корпорация по городскому развитию создали далеко идущий план, который стал известен как «Вествей», после того, как о нем было официально объявлено в 1974 году. В соответствии с этим планом предполагалось строительство четырех миль новой автомобильной дороги по насыпи между тем местом, где сейчас находится «Бэттери парк

сити», и 42-й улицей. Насыпь позволяла создать более 150 акров парковой территории, а также жилые и коммерческие сооружения. Хотя, по окончательным оценкам, Вествей обошелся бы в сумму, несколько превышавшую 2 млрд. долл., 90% этих денег пришло бы из Трастового фонда федеральных автомобильных дорог, а остальные 10% дал бы штат Нью-Йорк. Городу не пришлось бы затратить ни цента.

Я был одним из наиболее решительных сторонников этого плана. Чтобы поддерживать интерес к проекту, вел работу с четырьмя сменявшими друг друга министрами транспорта в Вашингтоне. Помог убедить губернатора Хью Кэри, хотя он вначале выступал против проекта, стать его сторонником. Я также помог убедить Эда Коха после его избрания мэром в 1977 году отказаться от резко негативного отношения к нему.

Противники Вествея включали тех, кто выступал за развитие массовой перевозки горожан и хотел «обменять» средства, выделяемые на строительство автодороги, на фонды, предназначенные для улучшения метро, активистов-общественников, озабоченных влиянием строительства на качество жизни в их микрорайонах, а также сторонников охраны окружающей среды. Эти противники проекта предприняли продолжительную кампанию, чтобы не допустить строительство Вествея, задержать утверждение разрешения, связанного с воздействием на качество воздуха, более чем на три года и заставить федеральных чиновников проводить все новые проверки.

Наконец, летом 1981 года Инженерная служба армии США дала окончательное и необходимое одобрение: разрешение на проведение драгирования и отсыпки грунта. Президент Рональд Рейган прибыл в Нью-Йорк на День труда и передал мэру Коху чек на 85 млн. долл. для приобретения прав на постройку автодороги. Президент заявил: «Проект Вествей начинается сегодня!» Если бы только это действительно было так.

Вскоре после того, как в 1983 году Марио Куомо стал губернатором, он сказал мне, что, будучи юристом, убедился в том, что можно остановить все, что угодно, если обладаешь настойчивостью и знаешь правильные методы. В случае Вествея слова Куомо оказались пророческими.

Не успел Рейган передать чек, как противники Вествея уже были в суде. Активистка Марси Бьенсток и ее нью-йоркская кампания «За чистый воздух» подали петицию судье федерального суда Томасу Гриза о запрете выданого разрешения, утверждая, что в оценке воздействия на окружающую среду, проведенной Инженерной службой, содержались ошибки. Судья

Гриза согласился и постановил, чтобы Инженерная служба более полно оценила влияние Вествея на популяцию живущего в Гудзоне полосатого окуня; эта популяция якобы предпочитала использовать для своего размножения гниющие пирсы, находящиеся вдоль берега.

В 1983 году Инженерная служба объявила, что проведет двухлетнее исследование влияния отсыпки на окуня. В феврале 1985 года она установила, что Вествей окажет незначительное воздействие на полосатого окуня, и выдала новое разрешение для драгирования и отсыпки. Складывалось впечатление, что более чем через восемь лет после исходного утверждения федеральными органами и почти через двенадцать лет после того, как старый Вестсайд-хайвей провалился, строительство Вествея наконец начнется. Это был триумф, и я присоединился к губернатору Куомо и мэру Коху с тем, чтобы публично вывесить разрешение на Пирсе № 59 в Челси.

Наш триумф оказался коротким. В тот же самый день Бьенсток и ее союзники явились в суд и подали иск с целью добиться того, чтобы аннулировать разрешение. Невероятно, но судья согласился со сторонниками охраны окружающей среды. Гриза провел новые слушания относительно того, каким образом Инженерная служба проводила экологические исследования, счел их недостаточными и 6 августа 1985 г. издал окончательный запрет на использование федеральных фондов для строительства Вествея. Когда месяц спустя апелляционный суд США второго округа оставил решение Гриза в силе, Вествей был погребен.

Хотя Нью-Йорк получил около 1 млрд. долл. на развитие массовой перевозки граждан и около 500 млн. долл. для строительства дороги вместо Вествея, потери в результате всего произошедшего отнюдь не ограничивались деньгами. Упрямое противодействие небольшой группы идеологических экстремистов погубило проект, наилучшим образом отвечавший интересам всех граждан Нью-Йорка. То, что было потеряно, невозможно измерить: это великолепный новый прибрежный район вдоль большей части Вестсайда - западной стороны Манхэттена с красивыми ландшафтными парками и переходами, откуда открывается вид на реку, плюс новые рабочие места и доходы для города.

Эд Кох рассказывает о Вествее историю, и когда я настроен более снисходительно, нахожу ее забавной. Однажды активистка, выступавшая против Вествея, пришла в городскую ратушу, чтобы выразить несогласие с поддержкой проекта Кохом. Она сказала мэру, что тот должен остановить осуществление проекта, поскольку проект «убивает людей». Когда он ответил, что этого не

сделает, женщина бросилась на пол, схватила себя за горло и закричала, что умирает из-за нехватки кислорода. Печальная сторона в том, что эта женщина и ее союзники одержали верх. Нью-Йорк, а также рассудок и здравый смысл проиграли. Я боролся за Вествей в течение десяти лет; председательствовал на бесконечных совещаниях, писал редакционные статьи, выступал с речами и лоббировал в Вашингтоне и Олбани[61]. Все было напрасным. Печально, что в конце концов полосатый окунь возобладал над общественным интересом.

СОЗДАНИЕ ПРОЧНОГО ПАРТНЕРСТВА

Неудача здравого и разумного проекта, такого как Вествей, явилась иллюстрацией того, что город находился в состоянии упадка и разброда, и в частности у него отсутствовало сильное руководство.

Для возрождения города был необходим подход, основанный на сотрудничестве между государственным и частным секторами. Дело осложнялось тем фактом, что частный сектор Нью-Йорка сам был дезорганизован и раздроблен. Именно это обстоятельство было предметом озабоченности трех джентльменов - Уолтера Ристона, Ричарда Шинна и Уильяма Эллинхауза, которые однажды утром в конце 1978 года пригласили меня на завтрак. В результате этой встречи я дал согласие на то, чтобы объединиться с ними и заказать у Дж. Генри Смита, вышедшего в отставку председателя компании «Эквитэбл лайф», исследование на тему о том, что можно сделать в этой ситуации. Смит пришел к выводу, что единственный способ обеспечить частному сектору «эффективный и единый голос в поддержку экономического роста города» состоит в том, чтобы объединить все группы бизнеса в одной организации.

Смит также отметил, что исполнительный директор новой организации должен быть человеком «решительным, умеющим хорошо формулировать свои мысли, дипломатичным и обладающим воображением, подобно эффективно работающему главному исполнительному директору крупной корпорации». После нескольких встреч было принято решение, что по ряду соображений логическим выбором для этого поста был я. Итак, в октябре 1979 года я принял на себя функции председателя учреждения, получившего название «Партнерство города Нью-Йорка». Такое название проистекало из того, что мы искали партнерство между правительством города и частным сектором.

Поскольку партнерство обладало безналоговым статусом, мы решили прибегнуть к услугам Нью-Йоркской торговой палаты в качестве дочерней организации, что давало возможность легального лоббирования в Нью-Йорке, Олбани и Вашингтоне. И для того, чтобы подчеркнуть наш новый подход с охватом всего города, мы перенесли свою главную контору из старого здания торговой палаты в Нижнем Манхэттене в новое помещение в Среднем Манхэттене.

Одной из наших основных целей было убедить профсоюзы - особенно руководителей муниципальных профсоюзов - принять

участие в нашем партнерстве. Мы потерпели неудачу. Лидеры этих профсоюзов наотрез отказались работать вместе с Торговой палатой: это напоминало им попытку смешать масло с водой.

Гораздо больших успехов нам удалось добиться, расширив членство в нашей организации за пределы сообщества большого бизнеса, в котором доминировал Манхэттен, из корпоративных лидеров - мужчин. Мы активно привлекали малые компании из всех районов Нью-Йорка, многие из них, возглавлявшиеся женщинами, черными американцами и испано-американцами, а также заручились активным сотрудничеством руководителей многих ведущих некоммерческих организаций города. Результатом этого было появление наиболее представительной, целенаправленной и, как я считаю, эффективной организации частного сектора за всю историю Нью-Йорка.

С самого начала мы сделали упор на стимулирование экономического роста посредством создания рабочих мест, улучшения делового климата и снижения затрат на государственное управление. Таким было стратегическое виденье партнерства в 1980 году, и таким оно остается до сегодняшнего дня.

За годы, когда я был председателем, партнерство добилось явных успехов в нескольких ключевых областях. Первая задача, над которой мы работали в июне 1980 года, касалась создания рабочих мест на летний период. В ответ на срочную просьбу мэра Коха несколько корпораций - членов нашего партнерства, особенно АТТ и «Бруклин юнион гэс компани», предоставили летом первого года почти три тысячи рабочих мест. В последующие годы, имея больше времени для организации, партнерство предоставляло работу в летнее время десяткам тысяч молодых ньюйоркцев, большинство из которых принадлежало к этническим меньшинствам. В результате мэр Кох, проявлявший определенный скепсис и некоторое пренебрежение по отношению к партнерству, стал его горячим сторонником.

Улучшение качества образования в государственных школах города являлось более трудной задачей. Наша долгосрочная цель заключалась в попытке исправить растущий дисбаланс между потребностями бизнеса и отстающим от этих потребностей потенциалом выпускников таких школ. Моя дочь Пегги Дюлани, раньше работавшая преподавателем, была в течение нескольких лет вице-президентом партнерства, курировавшим эту существенно важную область. Компании оказывали административную поддержку отдельным конкретным школам через программу «Опекайте школу» [1] . В последнее время, осуществляя программу «Прорыв в обучении»[2], партнерство

выделило 25 млн. долл. для того, чтобы резко улучшить положение в школьных округах с неудовлетворительными показателями.

Программа «Опекайте школу» предусматривала спонсирование государственных школ местными частными компаниями и лицами, организациями, вузами и учреждениями культа с целью улучшения обучения и более разностороннего развития учащихся, повышения профессиональной подготовки преподавателей. - *Прим. ред.*

2 Программа «Прорыв в обучении» основывалась на партнерстве между частным сектором и системой государственных школ Нью-Йорка с использованием средств частного сектора для поощрения новейших методов образования. - *Прим. ред.*

Вопросы экономического развития всегда были предметом серьезного внимания партнерства. Мы работали в сотрудничестве с городом и со штатом по ряду важных направлений экономического развития. Одна из инициатив, о которых следует упомянуть, заключалась в том, чтобы убедить корпорации перевести деятельность своих «тыльных офисов» в менее дорогостоящие помещения в других районах города. Речь шла о тысячах работников, занятых хранением информации, обработкой данных и т.д., для размещения которых не требовались первоклассные помещения в Манхэттене. Сохранение этих рабочих мест в городе было делом огромной важности. Создание в Бруклине «Метротека», где расположились «тыльные офисы» «Бруклин юнион гэс», а также «Чейза», относится к числу наиболее заметных успехов.

Наиболее масштабный вклад партнерство сделало в области жилищного строительства, которое, как уже отмечалось, было предметом моего интереса еще с дней Морнингсайд-Гарденс. В середине 1970-х годов я помог организовать некоммерческий филиал нью-йоркской клиринговой палаты под названием «Коммьюнити презервэйшн корпорэйшн» (КПК) для финансирования восстановления существующего жилого фонда в районах города, пришедших в упадок. КПК использовал финансовые ресурсы и деловую сметку коммерческих и сберегательных банков, являвшихся его членами, для выделения миллионов долларов в форме недорогих кредитов, чтобы дать возможность собственникам модернизировать свою недвижимость и те районы, в которых они находились.

Хотя КПК заполнила важную нишу, существовала также огромная потребность в новом жилищном строительстве. В этой

области партнерству представилась первоклассная возможность. На обеде, устроенном партнерством, на котором выступил президент Рональд Рейган в январе 1982 года, я объявил о нашем плане по созданию 30 тыс. единиц жилья на протяжении пятилетнего периода.

После рассмотрения ряда вариантов мы сосредоточили внимание на строительстве новых домов на две и три семьи. С 1984 года партнерство по жилищному строительству построило более 13 тыс. домов по умеренной цене в 50 микрорайонах, что составляет почти 50% недорогого жилья, построенного в городе за это время. Таким путем партнерство стимулировало возрождение рынка жилья в наиболее бедственных частях города.

В самое последнее время партнерство расширило свои усилия по экономическому развитию, создав Нью-Йоркский партнерский инвестиционный фонд, сопредседателями которого являются Генри Кравис и Джерри И. Спейер, с целью предоставления венчурного капитала высокотехнологическим компаниям, обеспечивающим перспективу диверсификации экономической базы Нью-Йорка и рост занятости.

На протяжении тех лет, когда мэрами Нью-Йорка были Эд Кох Дэвид Динкинс и особенно Рудольф Джулиани, партнерство стало видной структурой принимающей участие в нью-йоркских делах. Как недавно отметила газета «Нью-Йорк дейли ньюс», оно «послужило моделью государственного-частной организации», показывающей, что может быть достигнуто, когда мелкие разногласия отходят на второй план ради улучшения положения в целом.

Глава 27
ГОРДЫЙ ИНТЕРНАЦИОНАЛИСТ

Вопросы, которыми я занимался в течение своей жизни как интернационалист, лучше всего иллюстрирует пример одного довольно необычного дня в 1995 году.

Двадцать третье октября было напряженным днем в Совете по внешней политике. На пятидесятую годовщину ООН в Нью-Йорк съехались почти двести глав правительств, и многие хотели выступить на Совете. Однако даже с учетом этого день, о котором идет речь, был необычным по разнообразию докладчиков: Цзян Цзэминь, председатель Китайской Народной Республики и вероятный преемник Дэн Сяопина; Вацлав Гавел из Чешской Республики -бывший политический заключенный, искусно руководивший своей страной в ходе «бархатной революции»; Ясир Арафат - лидер Организации освобождения Палестины, считающийся многими террористом, а по мнению других - ключевая фигура в деле стабильного мирного урегулирования на Ближнем Востоке и, наконец, Фидель Кастро - харизматический лидер кубинской революции и непримиримый противник Соединенных Штатов на протяжении почти сорока лет.

Иронических ситуаций было предостаточно. За исключением Гавела все эти люди клялись сражаться насмерть с империалистической Америкой. Теперь после окончания холодной войны они слетелись в центр мирового капитализма, исполненные желанием встречаться и заключать сделки с американскими банкирами и руководителями компаний или, по крайней мере, быть в их обществе - даже Кастро. *Эль Президенте*[62] особенно хотел встретиться со мной, однако пока для этого не удавалось найти удобное время. В результате на официальном приеме, устроенном Генеральным секретарем ООН Бутросом Гали в ООН, Кастро заметил меня и, устремившись ко мне через зал, полный делегатов, схватил мою руку и тепло пожал ее. Я был весьма раздосадован, чувствуя, что сейчас начнется фотографическое безумие. Тем не менее, когда папарацци щелкали своими камерами, я улыбался. Как и следовало ожидать, фотография с изображением «капиталиста и коммуниста вместе» появилась на первых страницах газет от Анкары до Занзибара; и точно так же, как и следовало ожидать, меня упрекали за то, что я общаюсь с человеком, считающимся одним из злейших врагов нашей страны[63].

ПОПУЛИСТСКАЯ ПАРАНОЙЯ

На протяжении более чем столетия идеологические экстремисты на обоих концах политического спектра использовали хорошо освещаемые средствами массовой информации события, такие как моя встреча с Кастро, для нападок на семью Рокфеллеров за то чрезмерное влияние, которое, как они заявляли, мы оказываем на американские политические и экономические институты. Некоторые даже считают, что мы являемся членами тайной группы заговорщиков, действующих против интересов Соединенных Штатов, характеризуя мою семью и меня как «интернационалистов», находящихся в заговоре с другими в разных странах мира с целью создания более интегрированной глобальной политической и экономической структуры - единого мира, если хотите. Если обвинение заключается именно в этом, то я признаю свою вину и горжусь ей.

Антирокфеллеровская направленность этих, в иных отношениях несовместных друг с другом политических позиций в значительной степени обусловлена популизмом. «Популисты» верят в заговоры, и одним из наиболее устойчивых мнений является то, что тайная группа международных банкиров и капиталистов и их прислужников контролирует экономику мира. Из-за моего имени и из-за того, что я возглавлял «Чейз» на протяжении многих лет, некоторые из них наградили меня титулом «главного заговорщика».

Популисты и изоляционисты игнорируют реальные преимущества, являющиеся результатом нашей активной международной роли на протяжении последней половины века. Была не только преодолена весьма реальная угроза, созданная советским коммунизмом; во всем мире и, в частности, в Соединенных Штатах в результате глобальной торговли, улучшения средств связи и лучшего взаимодействия людей, принадлежащих к разным культурам, произошли фундаментальные перемены к лучшему. Популисты лишь в редких случаях упоминают об этих положительных последствиях и не могут связно объяснить, как американский экономический рост и наращивание нашей политической мощи могли бы произойти без них.

Вместо этого они хотят отгородить Соединенные Штаты стеной, отказываясь участвовать в таких конструктивных формах международной деятельности, как Всемирная торговая

организация и Североамериканский договор о свободной торговле; они хотят «выпустить кишки» Всемирному банку и Международному валютному фонду и подвергают нападкам Организацию Объединенных Наций. Занимая такие позиции, новые популисты неправильно понимают историю, неправильно трактуют эффективность международных усилий, во главе которых после Второй мировой войны в качестве организатора стояли Соединенные Штаты, и неверно судят о важности конструктивного участия в глобальном процессе для будущего нашей страны.

Глобальная взаимозависимость - это не политическая фантазия, она является конкретной реальностью, необратимый характер которой придали революции, произошедшие в этом веке в области технологий, средств связи и геополитики. Свободное движение инвестиционных капиталов, товаров и людей через границы будет оставаться фундаментальным фактором в мировом экономическом росте и повсеместном укреплении демократических институтов. Мир сегодняшнего дня нуждается в руководстве, и наша страна должна его предоставить. В XXI веке нет места для изоляционистов; мы все должны быть интернационалистами.

СОВЕТ ПО ВНЕШНЕЙ ПОЛИТИКЕ

Именно мои родители дали мне первые представления о важности мира за пределами Соединенных Штатов. Отец был твердым сторонником Лиги Наций, активным участником Всемирного экуменического движения протестантов и через Рокфеллеровский фонд и другие семейные фонды - одной из главных фигур в деле финансирования начинаний в области здравоохранения, образования и культуры во всем мире. Мать, конечно же, проявляла глубокий интерес к искусству разных регионов мира.

Подобно многим другим людям моего поколения я вернулся со Второй мировой войны, считая, что международным отношением должна быть придана новая архитектура и что Соединенные Штаты несут моральные обязательства по обеспечению руководства направленными на это усилиями. Преисполненный решимости сыграть определенную роль в этом процессе, я обнаружил, что Совет по внешней политике в Нью-Йорке - это организация, наилучшим образом отвечающая моим интересам к глобальным вопросам.

Совет был создан в 1921 году после окончания Первой мировой войны и после того, как Сенат США отверг Версальский договор. Несмотря на время своего создания, Совет был учрежден не для того, чтобы побуждать Америку к членству в Лиге наций, а «для того, чтобы представлять собой непрерывно идущую конференцию по международным вопросам, затрагивающим Соединенные Штаты». Указанное различие важно, потому что с самого начала Совет избегал занимать какую-то позицию по любому обсуждаемому вопросу, за исключением одного: именно американские граждане нуждаются в информации об иностранных делах, поскольку события в других частях мира окажут прямое воздействие на их жизнь.

Например, на протяжении 1930-х годов дебаты об иностранной политике были сосредоточены на реакции Америки на приход к власти диктаторов в Европе и на Дальнем Востоке и на теме начала войны. Многие члены Совета, к которым относился Джон Фостер Даллес, высказывались в поддержку строгого нейтралитета США, в то время как другие, включая моего дядю Уинтропа Олдрича, призывали к активному вмешательству, за исключением войны как таковой, на стороне Британии и Франции в их борьбе против нацистской Германии. Совет предоставил трибуну для обеих сторон.

После Второй мировой войны Совет играл важную роль в плане доведения до сознания американцев новой угрозы со стороны Советского Союза и в плане выработки двухпартийного единого мнения относительно того, как вести себя перед лицом всемирной экспансии коммунизма. В 1947 году известный журнал Совета по внешним сношениям «Форин афферс» опубликовал знаменитую статью за подписью «Х» под названием «Источники поведения Советов» (напечатанную анонимно, поскольку ее автор Джордж Кеннан в то время был сотрудником Государственного департамента). В статье содержалось изложение доктрины сдерживания. Джордж хотел предупредить и проинформировать круги, занимавшиеся формированием иностранной политики, относительно опасности советского империализма и знал, что наиболее эффективным путем к этому является публикация на страницах «Форин афферс». Его статья стала определяющим документом политики холодной войны, проводившейся Соединенными Штатами.

Десятью годами позже Генри Киссинджер, занимавший тогда пост профессора политических наук в Гарварде, возглавил рабочую группу Совета, одним из членов которой был я, с целью анализа влияния ядерного оружия на международные отношения. Основополагающая работа Генри, опубликованная Советом в 1957 году, неожиданно стала бестселлером и обязательным материалом для чтения как в Вашингтоне, так и в Москве. Разворачивание ядерного оружия и контроль над ним стали крайне важным предметом политических переговоров между Соединенными Штатами и Советским Союзом на протяжении последующих четырех десятилетий.

Таким образом, с начала 1950-х годов проводившаяся Советом программа выступлений, создания рабочих групп и публикаций предоставляла форум, на котором анализировались и обсуждались весьма существенные вопросы. Вьетнам, открытие Китая для внешнего мира, разрядка с Советским Союзом, баланс между численностью народонаселения и продовольственными ресурсами, арабо-израильский конфликт на Ближнем Востоке, экономическое развитие «третьего мира», расширение НАТО - эти и многочисленные другие вопросы нашли место в повестке работы Совета на протяжении многих лет. Однако принципиально важно то, что Совет никогда не занимает какую-то позицию - официально или неофициально - в отношении любого из вопросов иностранной политики, хотя члены Совета вправе делать это.

Что же тогда дает Совету его силу и репутацию? Есть несколько взаимосвязанных факторов, начиная с уровня его

членов и их разнообразия. В свое время в Совете преобладали нью-йоркские бизнесмены, банкиры и юристы, но за последние 30 лет членский состав расширился и включил мужчин и *женщин* из коммуникационной сферы, колледжей и университетов, а также из мира благотворительных организаций. В 1971 году в число членов Совета входило 17 женщин; в настоящее время их количество превышает 700, причем 20% директоров Совета - это женщины. Его общая численность сейчас составляет более 3600 человек, примерно треть наших членов живет вне Нью-Йорка и Вашингтона. Увеличение географического, этнического и профессионального охвата, участия наряду с мужчинами и женщин сопровождалось значительным расширением спектра точек зрения по политическим, экономическим и даже культурным вопросам среди членов Совета - от Уильяма Ф. Бакли (мл.)[64], Кондолизы Райе и Ньюта Гингрича[65] до Марио Куомо[66], Мадлен Олбрайт и Билла Клинтона.

Говоря коротко, качественность состава, центральное местонахождение Совета, отличный персонал и имеющиеся возможности, а также традиция интенсивных дебатов и непартийный подход - именно это, а не тайный ход в Белый дом и Государственный департамент являются причинами того, что Совет по внешней политике продолжает оказывать влияние на формулирование курса Америки в международных отношениях.

Я был избран одним из директоров Совета в 1949 году. В возрасте 34 лет стал его самым молодым членом и сохранял это почетное для меня положение на протяжении последующих 15 лет. В 1970 году я сменил Джека МакКлоя на посту председателя и немедленно оказался вовлеченным в конфликт, который вызвал шок под обычно спокойными сводами Совета.

Совет директоров выбрал Уильяма Б. Банди в качестве преемника Хамил-тона Фиша Армстронга, который выходил в отставку после более чем сорокалетнего периода нахождения на посту редактора журнала «Форин афферс». Билл был личностью высокого класса и культуры, младшим братом МакДжор-джа Банди, который при Джоне Ф. Кеннеди и Линдоне Б. Джонсоне занимал пост советника по национальной безопасности в бурные 1960-е годы. Билл был заместителем министра обороны в середине 1960-х годов, во время эскалации Вьетнамской войны, после чего перешел в Государственный департамент в качестве заместителя государственного секретаря по дальневосточным делам, где он помогал сформулировать нашу политику в Индокитае.

Кандидатура Билла, которую я решительно поддерживал, рассердила многих членов Совета, которые считали, что

американское участие во Вьетнаме было не только ошибкой, а аморальным актом, проводившимся в жизнь коррумпированными и жадными до власти людьми. Они считали Билла военным преступником и обратились к общественности, чтобы постараться не дать ему возможности занять это положение. По моему мнению, их обвинения были слишком далеко идущими, однако Вьетнам настолько отравил атмосферу, что, говоря откровенно, было бы невозможно найти кого бы то ни было участвовавшего в проведении американской иностранной политики на протяжении тех лет без того, чтобы не вызвать кипение страстей. Со временем способности Билла как автора и его профессионализм уравновешенного редактора были широко оценены даже его самыми решительными критиками. Однако этот эпизод омрачил первые годы моего нахождения на посту председателя.

Расхождения по Вьетнаму были только одной из проблем, с которыми сталкивался Совет и я как его председатель в начале 1970-х годов. Если Совет хотел продолжать оставаться важным институтом, мы нуждались в значительных реформах. В структурном плане мы решили пригласить на полную ставку главного исполнительного директора и остановили свой выбор на Бейлисе Меннинге, декане юридической школы Стэнфордского университета, предложив ему пост президента. Бейлис и его преемник Уинстон Лорд, который позже служил американским послом в Китае, сделали мою пятнадцатилетнюю работу на посту председателя правления более легкой и более продуктивной.

С точки зрения своей программы Совет сталкивался с гораздо более жесткой конкуренцией, чем когда-либо раньше, со стороны исследовательских институтов, факультетов университетов и мозговых центров. И, конечно же, телевидение расширило представления большинства американцев о глобальных вопросах. Если Совет намеревался и дальше играть свою роль, мы должны были смотреть вперед и реагировать на ситуацию. Чтобы ответить на этот вызов, Меннинг создал «Проект 1970-х» - всестороннюю программу по выявлению вопросов, которые будут занимать доминирующее положение в международных делах в будущем. На протяжении следующего десятилетия мы расширили сферу деятельности Совета за пределы его традиционных проблем, включавших региональные конфликты, контроль над вооружениями и военное равновесие, и добавили к ним вопросы прав человека, ухудшения окружающей среды и сложные вопросы экономики развития и международной торговли.

К моменту моего выхода в отставку с поста председателя в 1985 году я уже был членом Совета директоров в течение тридцати шести лет. Моим преемником стал Питер Дж. Питерсон,

бывший министр торговли, являющийся в настоящее время председателем «Блэкстоун груп» [67] . Пит предпринял ряд нововведений, которые укрепили Совет. Одной из его инициатив, в которой я принимал участие, были периодические поездки членов Совета за рубеж. Эти визиты предпринимались с целью получить представление о том, что происходит под гладкой поверхностью дипломатии, позволяя нам лично оценить ситуацию в стратегических районах мира. Типичными были наши визиты в Израиль в 1999 и на Кубу в 2001 году.

Из Иерусалима мы отправились в сектор Газа для завтрака с Ясиром Арафатом. Хотя Израиль дал нам разрешение пересечь границу в Газе, нас задержали более чем на час, пока сильно вооруженные израильские солдаты внимательно изучали наши документы. График визита сорвался, но Арафат -невысокий, осторожный, обаятельный человек, явно страдающий болезнью Паркинсона, смог встретиться с нами на короткое время. Он настаивал на том, что Израиль должен уйти с Западного берега и позволить включить его в полностью суверенное Палестинское государство.

Газа представляла собой одно из наиболее заброшенных мест, которое я когда-либо посещал. Это физически удаленное, скученное гетто с плохим качеством домов, кишащее людьми, большая часть которых вынуждена каждый день ездить на большие расстояния через усиленно охраняемые контрольно-пропускные пункты на границе, чтобы попасть на свою работу в Израиле.

Вернувшись в Иерусалим, мы встретились с премьер-министром Эхудом Бараком, самоуверенным, не допускающим возражений человеком, который объяснил, почему Израиль никогда не согласится на требования Арафата о возвращении к границам 1967 года. Таким образом, несмотря на кажущиеся позитивные результаты соглашений, достигнутых в Осло, и договоренностей в Уайт-Плантэйшн[68], у меня сложилось впечатление, что предстоит пройти еще огромную дистанцию, прежде чем реальный мир придет на Ближний Восток. К сожалению, внезапная победа сторонника твердой линии Ариэля Шарона на выборах премьер-министра Израиля и новая вспышка насилия после атаки на Всемирный торговый центр и Пентагон таят в себе угрозу еще более широкой войны.

Позднее, зимой 2001 года, группа членов Совета посетила Кубу по приглашению кубинского правительства и с согласия Госдепартамента США. Мы провели четыре дня в Гаване, замечательном городе, который избежал тяжелейших последствий процессов современного развития городов и

сохранил спокойное очарование, о котором я помню по своему последнему визиту в конце 1950-х годов.

Необычное спокойствие Гаваны - немногочисленные автомобили, многочисленные пешеходы, чистые улицы, практически полное отсутствие нового строительства - не является результатом планирования, а представляет собой прямое следствие суровой диктатуры Фиделя Кастро. Сочетание эмбарго, наложенного США, распада Советского Союза, вследствие чего прекратились финансовые субсидии, державшие экономику на плаву в течение десятилетий, и марксистская экономика Кастро превратили Кубу в экономически слаборазвитое государство. На мой взгляд, страна находится сейчас в худшем положении, чем она была в 1950-х годах; пытаясь свести концы с концами, она полностью зависит от производства сахарного тростника, туризма и щедрости собратьев Кастро, таких как Уго Чавес из Венесуэлы. Несмотря на серьезные достижения режима в образовании и здравоохранении, перед Кубой стоит перспектива трудного и неопределенного экономического будущего.

Кульминацией нашего визита была шестичасовая встреча с Кастро за обедом, который начался в 11 час. вечера. Одетый в свою знакомую военную форму, но без характерной для него сигары, Кастро беспрерывно ораторствовал перед нами на протяжении ночи. Когда я прервал его, чтобы спросить, есть ли такие области, где он не достиг своих целей, он сделал короткую паузу, но ни одной из таких областей назвать не смог.

Куба остается в значительной степени изолированной от остального мира, а ее народ находится в капкане экономического и политического анахронизма. К сожалению, на мой взгляд, пока Кастро остается у власти, возможность изменений невелика, хотя он, вероятно, и склоняется идти на переговоры по многим важным вопросам.

БИЛЬДЕРБЕРГ

Если Совет по внешней политике буквально выводит из себя тех, кто придерживается теории заговора, то Бильдербергские встречи, наверное, должны вызывать апокалиптические видения, в которых всемогущие международные банкиры вместе с неразборчивыми в средствах правительственными деятелями строят заговоры, в коварные сети которых попадает ни о чем не догадывающийся и ничего не подозревающий мир. Рискуя разочаровать тех, кто во всем видит заговоры, скажу, что Бильдербергская группа на самом деле представляет собой чрезвычайно интересную дискуссионную группу, собирающуюся ежегодно и обсуждающую вопросы, представляющие интерес как для европейцев, так и для североамериканцев, при этом достижения единой точки зрения - консенсуса - не требуется.

Первая из этих конференций была созвана голландским принцем Бернардом в мае 1954 года по инициативе Джозефа Ретингера, поляка аристократического происхождения, служившего в британской разведке во время Второй мировой войны. Ретингер, динамичный, очень энергичный, хромающий и говорящий с сильным акцентом человек, был озабочен напряженными отношениями в Атлантическом сообществе. Он убедил Бернарда созвать группу известных людей с целью обсуждения этих проблем.

Я был одним из 11 приглашенных американцев, которые присоединились к 50 делегатам из 11 западноевропейских стран - это была пестрая мозаика политиков, бизнесменов, журналистов и профсоюзных деятелей. Я был удивлен прежде всего тем, что меня пригласили, и удивился еще больше, когда Ретингер попросил меня подготовить обзорный доклад по перспективам мировой экономики с точки зрения Америки. Ретингер указал, что бывший министр финансов лейбористского правительства Хью Гейтскелл согласился выступить на ту же тему, но с европейской точки зрения. Я был несколько напуган перспективой того, что у меня будет такой сильный оппонент.

Гейтскелл нарисовал картину серого и мрачного будущего. Напротив, я в своем докладе предсказывал устойчивый экономический рост в Соединенных Штатах и серьезное восстановление объема мировой торговли. В течение года мои уверенные прогнозы подтвердились. Этот доклад, безусловно, помог тому, что в этой группе, состоявшей из политиков высшего звена и лидеров бизнеса, ко мне сформировалось отношение

доверия.

Конференция послужила важной цели, и общее мнение заключалось в том, что на следующий год под председательством принца Бернарда мы должны были встретиться вновь. Мы решили назвать эту встречу «Бильдербергом» по названию гостиницы в Остербеке, где мы собирались в первый раз.

На протяжении первых двадцати лет Бильдербергские встречи характеризовались острыми схватками между теми, кто имел противоположные взгляды. После того как Европа восстановила свою экономическую мощь, многие из старых подозрений, существовавших между странами, а также национальное соперничество вновь начали выходить на поверхность, наряду с сильным недоверием к намерениям Америки и даже обвинениями в том, что Америка держит курс на гегемонию в Европе. Эти настроения усилились на протяжении 1960-х годов и достигли наиболее высокого уровня в 1970-е годы в результате существовавшего тогда экономического разброда и постоянного улучшения взаимоотношений США с Советским Союзом благодаря политике разрядки.

Если бы на эти трещины не обратили внимания, их последствия для Атлантического союза могли бы иметь катастрофический характер. Конечно, роль Бильдерберга не заключалась в том, чтобы разрешать споры между суверенными государствами, однако индивидуальные участники этих встреч могли докладывать о том, что они услышали, тем, кто в соответствующих странах обладал официальной властью.

В 1976 году Бильдербергские встречи натолкнулись на скандал, который почти привел к их краху. В начале года в показаниях в сенатском комитете по иностранным делам было высказано предположение, что принц Бернард обратился к корпорации «Локхид» с предложением о том, что за значительное финансовое вознаграждение он использует свое официальное положение, чтобы повлиять на голландские оборонные заказы. В последующие месяцы улики против Бернарда продолжали накапливаться, включая факты, говорившие о том, что он встречался с посредниками во время Бильдербергских встреч. Конференция 1976 года была отменена, и в течение какого-то времени казалось, что с Бильдербергскими встречами все кончено.

Хотя несколько лиц с негодованием подали в отставку, а некоторые полагали, что встречи утратили свою пользу, значительно большее число их участников считало, что мы должны попытаться найти способ продолжить их. Специально назначенный комитет вынес рекомендацию о продолжении

Бильдербергских встреч, однако с изменениями, позволяющими омолодить состав участников, что поможет представить более широкий спектр политических точек зрения.

Обязанности председателя взял на себя лорд Алек Хьюм, пользующийся уважением бывший британский премьер-министр, и встреча 1977 года, прошедшая в Торки в Англии, имела исключительный успех. Лорд Хьюм был первым в цепочке знаменитых председателей: Вальтер Шеель - бывший президент Федеративной Республики Германии; лорд Ролл-оф-Ипсден - председатель «SBC Варбург»[1]; лорд Каррингтон - бывший министр иностранных дел Англии, и в последнее время Этьен Давиньон - председатель «Сосьете жене-раль де Бельжик[2]». Я рад сообщить о том, что уже в новом тысячелетии Бильдерберг, вобравший в себя новые силы, продолжает процветать.

«СВЯЗАЛСЯ С РЕАКЦИОНЕРАМИ»

Бильдербергские конференции в течение определенного времени совмещались с моим членством в относительно малоизвестном, однако потенциально еще более спорном образовании, таком как «группа Песенти». Я впервые узнал о ней в октябре 1967 года, когда Карло Песенти, владелец ряда крупных итальянских компаний, отвел меня в сторону на инвестиционном форуме «Чейза» в Париже и пригласил присоединиться к его группе, обсуждавшей современные тенденции в европейской и мировой политике.

Он сказал мне, что это была избранная группа, в основном состоявшая из европейцев. Поскольку Песенти был важным клиентом «Чейза» и заверил меня, что другие члены группы были интересными и приятными людьми, я принял его приглашение. Членами-основателями группы были Жан Монне, Роберт Шуман и Конрад Аденауэр, однако к тому времени, когда я присоединился к ней, вместо них пришли не менее знаменитые деятели, включая Антуана Пине - бывшего президента Франции; Джулио Андреотти, который несколько раз был премьер-министром Италии; и Франца Йозефа Штрауса - главу Христианского социального союза Баварии и постоянного претендента на должность канцлера

Федеративной Республики Германии. Дискуссии проходили на французском языке, и обычно я был единственным присутствовавшим американцем, хотя в тех немногих случаях, когда группа собиралась в Вашингтоне, Генри Киссинджер, бывший в то время советником по национальной безопасности у президента Никсона, присоединялся к нам на обед.

Члены «группы Песенти» были приверженцами политической и экономической интеграции Европы, однако некоторые из них, такие как австрийский эрцгерцог Отто - глава дома Габсбургов и претендент на все земли Австро-Венгерской империи, монсиньор Альберто Джиованетти из Ватикана - видный член консервативной католической организации «Опус деи», и Жан-Поль Леон Виоле - консервативный французский интеллектуал, обращали основное внимание на советскую угрозу и на постоянный рост влияния коммунистических партий во Франции и Италии.

Повестку для наших встреч, проводившихся три раза в год, определял Песенти, а мэтр Виоле, имевший тесные связи со Вторым бюро (французское ЦРУ), делал продолжительные

доклады о ситуации. Пользуясь аппаратом для проекции на экран, Виоле страницу за страницей демонстрировал данные, документировавшие советскую инфильтрацию в правительства всего мира, что говорило в поддержку его точки зрения о том, что угроза мировой победы коммунизма весьма реальна. Хотя все мы знали, что Советы стояли за «войнами национального освобождения» в Азии, Африке и Латинской Америке, я лично не был убежден, что Красная угроза является настолько угрожающей, как это рисовал мэтр Виоле, однако моя точка зрения в этой группе была точкой зрения меньшинства. Хотя я находил дискуссии интересными, ультраконсервативная политическая позиция некоторых их участников более чем раздражала меня. Мои сотрудники из «Чейза», опасавшиеся, что мое членство будет представлено как «связь с реакционерами», в конечном счете убедили меня прекратить участие в группе.

УГЛУБЛЕНИЕ МЕЖДУНАРОДНОГО СОТРУДНИЧЕСТВА

Я также лично участвовал в создании ряда других организаций, имевших международную направленность. Особенно горжусь двумя из них: Международным корпусом добровольных экспертов (МКДЭ), осуществлявшим партнерское взаимодействие между федеральным правительством и американскими корпорациями для предоставления технического содействия частному сектору в странах развивающегося мира; и Чрезвычайным комитетом американской торговли (ЧКАТ), цель которого заключалась в поддержании и расширении американского участия во внешней торговле.

К началу 1960-х годов проблема бедности во многих развивающихся странах приобрела острый характер, так же как и проблема коммунистического вызова, который неизбежно сопровождал процесс освобождения Азии и Африки от европейской колониальной зависимости. Хотя правительство США дало мощный ответ на этот вызов, МКДЭ возник как следствие моей убежденности, что частный сектор США мог делиться своими знаниями и опытом непосредственно с представителями делового мира в других странах. Мой личный опыт убеждал меня в том, что для них было очень важно приобрести современные навыки управления, потребность в которых была еще более неотложной, чем потребность в капитале.

Лондонский инвестиционный банк, подразделение «Швейцарской банковской корпорации» (SBC). - *Прим. ред.*

Бельгийская банковско-промышленная корпорация. - *Прим. ред.*

Имея это в виду, выступая на тринадцатом Международном конгрессе по управлению в 1963 году, я призвал к созданию Корпуса деловых служащих, который был бы аналогом Корпуса мира, созданного президентом Кеннеди несколькими годами раньше. Аудитория отреагировала на это положительно, и я получил несколько сотен писем по этому вопросу. С активным участием главного исполнительного директора компании «Ксерокс» Сола М. Линовица и других мы создали МКДЭ для предоставления технических консультаций и помощи по вопросам управления для развивающихся стран во всем мире. Президент Линдон Джонсон официально объявил о создании

МКДЭ на церемонии в Розовом саду Белого дома в июне 1965 года.

На протяжении последних тридцати пяти лет МКДЭ направил более 50 тыс. административных работников, вышедших на пенсию, в поездки за рубеж. Они приняли участие в завершении почти 30 тыс. проектов: от реорганизации фабрики по переработке куриного мяса на Филиппинах до консультирования правительств Польши, Венгрии и Чешской Республики относительно перехода к экономике свободного рынка. МКДЭ представляет собой истинное партнерство - значительная часть его финансирования предоставляется Агентством по международному развитию, а кадры - это американские администраторы в сфере бизнеса. Помимо помощи в строительстве более современного частного сектора в странах Азии, Африки, Латинской Америки, а теперь и Восточной Европы, МКДЭ также сыграл важную роль в стимулировании спроса на американскую продукцию.

БОРЬБА С ПРОТЕКЦИОНИЗМОМ

Сразу после того, как в конце 1967 года были завершены переговоры «раунда Кеннеди» ГАТТ (Генеральное соглашение по тарифам и торговле), У. Майкл Блюменталь, занимавший тогда должность заместителя специального представителя по торговым переговорам, выступил в Нью-Йорке перед Международным консультативным комитетом «Чейза». Майк предупредил нас о том, что силы протекционизма вновь поднимают голову в Соединенных Штатах. Двадцать лет снижения тарифов и резкий рост недорогого импорта создал для американских изготовителей текстиля и стали огромное конкурентное давление, и они хотели бы введения квот или облегчения за счет тарифов. Согласно тому, что говорил Майк, Конгресс был на пути к удовлетворению их требований. Ситуацию дополнительно ухудшает то обстоятельство, сказал он, что американское деловое и банковское сообщество не предпринимало ничего для противодействия протекционистским аргументам. Он призвал нас к быстрым действиям, в противном случае система международной торговли, приведшая к резкому экономическому росту в годы после Второй мировой войны, могла рассыпаться.

После этого совещания Юджин Блэк, Уильям Хьюитт, занимавший пост главного исполнительного директора «Дир энд компани», и я встретились с Артуром К. Уотсоном из компании «ИБМ уорлд трейд» и убедили его взять на себя инициативу создания ЧКАТ, группы, состоявшей из руководителей примерно 50 крупных американских корпораций, имевших деловые связи за рубежом. Мы пригласили Боба МакНила, который был одним из переговорщиков в «раунде Кеннеди», на пост исполнительного директора и в результате смогли отразить непосредственную угрозу.

Мы думали, что после того, как давление в плане протекционизма спадет, ЧКАТ можно будет распустить, однако это давление не уменьшалось, и ЧКАТ продолжал существовать и продолжает быть одним из самых сильных голосов в поддержку свободной торговли в Вашингтоне, который становится все более и более протекционистским городом.

ТРЕХСТОРОННЯЯ КОМИССИЯ

Никакая другая из организаций, в основании которых я сыграл какую-то роль, не привлекала столько пристального интереса и внимания со стороны публики, как Трехсторонняя комиссия. Пэт Робертсон настаивал на том, что Трехсторонняя комиссия пытается создать мировое правительство, он заявлял, что она поднимается «из глубин зла». Мой сын Ричард, учившийся в Гарвардском университете в 1970-е годы, рассказывал мне, что, по мнению его друзей, Трехсторонняя комиссия является частью «гнусного заговора».

На менее серьезной ноте автор популярной серии комиксов «Дунсбери» Гарри Трюдо наслаждался высмеиванием Трехсторонней комиссии. В одном из классических примеров бизнесмен с небольшим животиком говорит бармену, что он хочет отпраздновать то, что его «только что приняли в члены Трехсторонней комиссии». Бармен никогда не слышал об этой группе, и бизнесмен объясняет: «Это влиятельная команда государственных деятелей и международных финансистов, которые периодически проводят тайные встречи, чтобы определить судьбу западного мира». Моя работа, продолжает бизнесмен, заключается в том, чтобы определять «мировые цены на цинк».

Трехсторонняя комиссия, подобно Бильдербергской группе, является гораздо более безобидной организацией, чем ее изображают сторонники теории заговоров. Это имеющая широкую основу попытка перекинуть мост между национальными различиями и, в данном случае, пригласить японцев в международное сообщество.

Идея создания организации, включающей представителей из Северной Америки, Европы и Японии - трех центров демократического капитализма, была результатом того, что в начале 1970-х годов я осознал, что баланс сил в мире претерпел фундаментальные изменения. Относительная экономическая мощь Соединенных Штатов, по-прежнему игравших доминирующую роль, снизилась, тогда как Западная Европа и Япония восстанавливались после опустошения, вызванного Второй мировой войной, и там начался период быстрого экономического роста и экспансии. В результате обходительность, характеризовавшая отношения между этими регионами на протяжении более чем двух десятилетий, стала в тревожащей степени сходить на нет, и я посчитал, что

необходимо что-либо предпринять.

Я выступал с этой темой в марте 1972 года, на инвестиционных форумах «Чейз-бэнк» в Монреале, Лондоне, Брюсселе и Париже, призывая к созданию «международной комиссии по вопросам мира и процветания», состоящей из частных граждан стран НАТО и Японии, для анализа «таких жизненно важных областей, как международная торговля и инвестиции, проблемы окружающей среды, борьба с преступностью и наркоманией, контроль за народонаселением, помощь развивающимся странам».

Я думал, что по ряду соображений было важно включить в эту организацию Японию. Прежде всего Япония стала глобальной экономической державой, и ее высококачественная продукция, в частности автомобили и электроника, пришла на все рынки. Успех японского экспорта, однако, вызвал враждебную реакцию в Соединенных Штатах и Европе, и присутствовало сильное ощущение того, что Япония является «бесплатным пассажиром» в международной системе торговли, агрессивно использующим возможности, существующие за рубежом, и лишь нехотя открывающим свой национальный рынок. Экономические достижения Японии в сочетании с ее странным нежеланием принимать серьезное участие в международном диалоге требовали включения японцев в процесс, который я имел в виду.

В том году одним из участников Бильдербергской конференции был Збигнев Бжезинский - в то время преподаватель Колумбийского университета, и когда мы летели в Бельгию на конференцию, разговаривали об этой идее. Я призывал организационный комитет пригласить участников из Японии уже на протяжении нескольких лет, но на нашем заседании в апреле того года мне опять вежливо, но твердо сказали «нет». Збиг посчитал, что этот отказ является дополнительным доказательством того, что моя идея имеет хорошую основу, и рекомендовал мне продолжать пытаться реализовать ее. Я организовал затем встречу с участием Збига, Роберта Боуи из Центра международных исследований в Гарварде, Генри Оуэна из Брукингского института и МакДжорджа Банди из Фонда Форда, причем все они искренне поддержали мое предложение о создании трехсторонней организации.

После этого я собрал более представительную группу, включавшую пять европейцев и четырех японцев, для встречи в моем загородном доме летом 1972 года. С японской стороны участвовали Сабуро Окита, который позже стал министром иностранных дел, и Киити Миядзава, занимавший посты министра иностранных дел, министра финансов и премьер-

министра. После продолжительного обсуждения мы приняли решение о создании новой организации. Збиг согласился быть ее директором, а Бенджи Франклин, мой сосед по комнате в университетские годы и коллега по Совету по внешним сношениям, согласился оказать помощь в организационных вопросах.

Трехсторонняя комиссия была создана на экспериментальной основе; по завершении трех лет мы должны были рассмотреть ее деятельность и достижения и принять решение, следует ли нам продолжать. Каждый из регионов имел собственный исполнительный комитет и секретариат. На первом заседании исполнительного комитета в Токио в октябре 1973 года две группы делали доклады относительно политических и финансовых отношений между тремя регионами, и мы опубликовали эти данные в попытке оказать влияние на поведение наших правительств. На втором заседании исполнительного комитета в Брюсселе в июне 1974 года - непосредственно после первого «нефтяного шока», вызванного ОПЕК, и призывов к «новому международному экономическому порядку» - мы сосредоточили внимание на энергетическом кризисе и отношениях с развивающимися странами.

Мы широко забросили свои сети с точки зрения членства и привлекли профсоюзных лидеров, руководителей компаний, известных демократов и республиканцев, а также влиятельных ученых, президентов университетов и руководителей некоммерческих организаций, ведущих деятельность за рубежом. Мы собрали, как нам казалось, лучшие умы в Америке. Европейцы и японцы собрали делегации аналогичного калибра.

Включение в первую группу малоизвестного губернатора-демократа штата Джорджия Джеймса Эрла Картера имело незапланированные последствия. Неделю спустя после первого совещания исполнительного комитета Трехсторонней комиссии в Вашингтоне в декабре 1975 года губернатор Картер объявил, что он будет добиваться выдвижения в кандидаты в президенты Соединенных Штатов от Демократической партии.

Я должен признаться, что в тот момент думал, что его шансы на успех невелики. К моему большому удивлению, он не только добился выдвижения от Демократической партии, но и победил президента Джеральда Форда на ноябрьских выборах.

Кампания Картера имела тонкую антивашингтонскую направленность и оттенок противостояния истеблишменту; он пообещал привести в новое правительство новых людей и выдвинуть новые идеи. Поэтому вызвало немалое удивление, когда в свою команду он выбрал 15 членов Трехсторонней

комиссии, многие из которых служили в правительстве при предыдущих президентах; в состав его команды вошли вице-президент Уолтер Мондэйл, государственный секретарь Сайрус Вэнс, министр обороны Хэролд Браун, министр финансов Майкл Блюменталь, а советником по национальной безопасности стал Збигнев Бжезинский. В своей автобиографии 1975 года под названием «Почему не лучший?» Картер писал: «Членство в этой комиссии дало мне прекрасные возможности пополнить свои знания, а многие из других членов помогли в изучении вопросов, относящихся к иностранным делам». Как и можно было предсказать, меня обвинили в том, что я попытался захватить контроль над внешней политикой Картера.

Когда в конце 1970-х годов экономические условия ухудшились и Соединенные Штаты столкнулись с рядом неудач во внешней политике, кульминацией чего был кризис с заложниками в Иране и советское вторжение в Афганистан, в адрес Трехсторонней комиссии прозвучало немало осуждающей критики. Во время президентской кампании 1980 года, в ходе первичных выборов, например, один из сторонников Рональда Рейгана опубликовал объявление, которое гласило: «Люди, которые дали вам Джимми Картера, теперь хотят, чтобы вы голосовали за Джорджа Буша», подчеркивая, что они оба были членами Трехсторонней комиссии. Я не уверен, изменилось ли мнение многих избирателей в результате этого объявления, однако такова природа политики в демократическом обществе. Должен отметить, однако, что президент Рейган в конечном счете пришел к пониманию ценности Трехсторонней комиссии и пригласил всех ее членов на прием в Белом доме в 1984 году.

В декабре 1999 года, возвращаясь с церемоний, отмечавших официальное возвращение Панамского канала[69], президент Картер и я, входившие в делегацию США, говорили о Трехсторонней комиссии. Он вновь высоко отозвался о комиссии, поскольку она расширила его понимание международных вопросов и их рассмотрение влияет на Соединенные Штаты. И я хотел бы сказать, что в этом действительно суть дела. Трехсторонняя комиссия никогда не представляла собой злой силы; напротив, она предоставила неоценимый форум для диалога между руководством трех важнейших регионов мира. Я рад тому, что Трехсторонняя комиссия остается активным и эффективным участником деятельности на мировой сцене.

«КОНСТРУКТИВНОЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ»

Описанные организации отражают мою веру в принцип «конструктивного взаимодействия». Будучи офицером разведки во время Второй мировой войны, я понял, что эффективность моей работы зависела от способности опереться на сеть людей, обладающих надежной информацией и влиянием.

Некоторые могут считать, что эта методика цинична и связана с манипулированием людьми. С этим я не согласен. Такой подход позволил мне встретиться с теми, кто был полезным для достижения целей, и дал возможность завязать прочные узы дружбы, которые в огромной степени обогатили мою жизнь.

Я вел учет большинства из тех, с кем я встречался начиная с 1940-х годов. Их имена хранятся в электронной картотеке фирмы «Родонекс», содержащей более 100 тыс. записей. На каждой карточке зарегистрирован мой первый контакт и все последующие встречи, и я могу быстро проанализировать природу моих прошлых контактов с человеком перед новой встречей. В целом ряде стран, например в Мексике и Бразилии, я встречался с каждым из глав государства, занимавшим этот пост после Второй мировой войны, с несколькими из них я встречался многократно. Непрерывность этих отношений во многих случаях сослужила мне хорошую службу.

Сейчас мир стал настолько сложно переплетенным, что Соединенные Штаты не могут действовать в одиночку, хотя некоторые выдающиеся политики призывали к тому, что мы должны действовать именно так. Мы являемся единственной сверхдержавой в мире и страной, доминирующей в экономическом плане. Одна из наших главных обязанностей заключается в том, чтобы обеспечить благоразумное и последовательное руководство, надежно опирающееся на наши национальные ценности и идеалы. Иной подход является гарантией возврата к конфликтам, которые характеризовали кровавый XX век. Опасение такого возврата, а также надежда на лучшее делают меня гордым интернационалистом.

ГЛАВА 28
К ЮГУ ОТ ГРАНИЦЫ

Выход в отставку из «Чейза» в 1981 году дал мне возможность уделять больше времени постоянно интересовавшим меня латиноамериканским делам. По существу я считаю началом своего личного интереса к Латинской Америке, который стал формироваться вскоре после Второй мировой войны, тот романтический второй медовый месяц, который мы с Пегги провели в Мексике в начале 1946 года. Нельсон дал нам с Пегги рекомендательные письма к своим друзьям в динамичном художественном мире Мексики, а также письма к бизнесменам, с которыми он работал во время войны; в результате мы встретились с несколькими людьми, ставшими нашими друзьями на всю жизнь.

После посещения Мехико мы с Пегги арендовали автомобиль с водителем и отправились на север в Сан-Мигель-де-Альенде, Гуанахуато и Мансанильо, а затем на юг в штаты Пуэбла, Оаксака и город Орисабу. Эта поездка открыла нам глаза на новый мир: живописные деревни, заполненные людьми, одетыми в яркую одежду, толпящимися на рынках, где продавалось все, начиная от лепешек тако до замечательно исполненных предметов народного промысла; и очаровательный старый испанский город Пуэбла на границе долины Мехико, где делали такие замечательные гончарные изделия, что мы не могли удержаться от того, чтобы не купить несколько штук. Мы также много узнали о древних цивилизациях этой страны. Следы древних цивилизаций ольмеков и майя, а также более поздней цивилизации ацтеков были буквально повсюду.

ВСТРЕЧИ В БРАЗИЛИИ

К 1948 году я стал много ездить в Латинскую Америку по делам «Чейза», начиная со стран Карибского бассейна, Панамы и Мексики. Постепенно освоил в необходимом для работы объеме испанский язык и быстро попал под очарование теплоты латиноамериканского гостеприимства.

Дополнительным стимулом для моей первой поездки в Бразилию по делам «Чейз-бэнк» в 1948 году была возможность отправиться вместе с Нельсоном в страну, которую он прекрасно знал и считал, что она имеет безграничный экономический потенциал. Мы начали поездку с огромного индустриального города Сан-Паулу, где он представил меня своим многочисленным друзьям, включая принимавшего нас хозяина Вальтера Морейра Саллеса, банкира, латифундиста, политика и бывшего бразильского посла в Соединенных Штатах. Вальтер сопровождал нас в поездке через штаты Парана, Сан-Паулу и Мату-Гросу. Это было началом дружбы, которой я дорожил последующие полвека.

Главным продуктом экспорта Бразилии был кофе, а Вальтер был крупнейшим производителем кофе в Бразилии. На его плантации Матао росло более миллиона кофейных деревьев, что производило сильнейшее впечатление. Вальтер был образованным человеком с широкими интересами в области искусств. Его добрая и скромная манера поведения скрывала то обстоятельство, что он был председателем и главным акционером третьего по величине банка Бразилии и имел обширную собственность в различных отраслях промышленности по всей стране.

Одна из остановок в ходе нашей недельной поездки произошла на огромном скотоводческом ранчо под названием Фазенда Бодокена в штате Мату-Гросу-ду Сул на дикой и незатронутой цивилизацией границе с Парагваем. На ранчо, находившемся в географическом центре Южной Америки, изобиловали представители животного мира - обезьяны, попугаи, ягуары и аллигаторы. Его владельцы-англичане предлагали его на продажу, поскольку их управляющий был убит местными индейцами. Для покупки Вальтер создал синдикат и пригласил Нельсона присоединиться. Заинтригованный романтической удаленностью ранчо, а также экономическим потенциалом, я попросил о небольшой доле для себя и на протяжении последующих двадцати лет несколько раз посещал ранчо.

В 1967 году Нельсон, которому были нужны наличные деньги для финансирования его очередной президентской кампании, предложил мне купить его долю в Бодокена. После определенных колебаний я согласился, понимая, что мне теперь придется принимать более активное участие в управлении, на что у меня не было ни времени, ни опыта. После разговора с Вальтером мы решили выкупить доли других членов синдиката и пригласить Роберта О. Андерсона, которого я знал еще с той поры, когда проходил подготовку в Чикагском университете, стать нашим партнером. Помимо того, что он занимал пост главы компании «Атлантик рифайнинг», он владел одним из крупнейших скотоводческих ранчо в Соединенных Штатах. Он взял на себя обязанности по управлению Бодокена и на протяжении последующего десятилетия увеличил стадо до более 90 тыс. голов. В 1980 году мы продали ранчо, получив значительную прибыль.

ЭРА ОЛИГАРХОВ И ЭКОНОМИСТОВ

Занятие бизнесом в Латинской Америке весьма сильно отличалось от банковской деятельности в Нью-Йорке или Лондоне. В каждой стране экономикой заправляла небольшая группа мощных олигархов, действовавшая, главным образом, для удовлетворения собственных интересов. Хотя в нескольких странах существовали демократические институты наподобие имевшихся в Северной Америке, большинство стран находилось под контролем авторитарных режимов: Хуан Перон правил в Аргентине, семейство Сомоса - в Никарагуа, Фульхенсио Батиста - на Кубе, Трухильо - в Доминиканской Республике, Франсуа (Папа Док) Дювалье - на Гаити, Перес Хименес - в Венесуэле, Мануэль Одриа - в Перу, Альфредо Стресснер - в Парагвае и Жетулио Варгас -в Бразилии. Эти *каудильо* потворствовали угнетению, расточительности, нередко имевшей причудливый характер, и коррупции. С учетом всего этого неудивительно, что в большинстве латиноамериканских стран бурлило социальное недовольство и казалось, что они постоянно находятся на пороге революции.

За немногими примечательными исключениями большинство лидеров латиноамериканских стран были ярыми националистами, враждебно относящимися к Соединенным Штатам. К началу 1950-х годов в большей части этих стран установились этатистские режимы, поддерживавшие или вводившие вновь протекционистские меры, наподобие тех, за которые выступал аргентинский экономист Рауль Пребиш, первый [1] исполнительный секретарь Экономической комиссии ООН для Латинской Америки (ЭКЛА). Пребиш и его коллеги пришли к выводу, что экономический рост в странах Латинской Америки будет недолгим из-за снижения мировой потребности в сырьевых продуктах экспорта и из-за невозможности создать сильный обрабатывающий сектор, способный производить конкурентоспособные товары на экспорт.

Решение, предлагаемое ЭКЛА, заключалось в том, чтобы осуществить перенос капитала и трудовых ресурсов в странах Латинской Америки с производства и экспорта первичных сырьевых продуктов, таких как кофе, сахар и минеральные ресурсы, на создание обрабатывающей промышленности, что позволило бы осуществить замену импорта и способствовало бы большему экономическому сотрудничеству и интеграции латиноамериканских стран. Пребиш считал, что вводимый

временно период протекционистских мер позволит предпринимателям укрепить и диверсифицировать экономику, защищая их в то же время от разрушительной иностранной конкуренции. Этот рецепт и был широко принят в странах Западного полушария.

К сожалению, протекционизм и расширение полномочий правительства, необходимое для его поддержки, превратились в *постоянную,* а не временную политику крупнейших стран Латинской Америки. В результате в середине 1950-х годов иностранные инвестиции и торговля начали снижаться, а на протяжении 1960-х годов этот процесс усилился. Пагубная доктрина ЭКЛА не только не смогла стимулировать рост конкурентоспособного производства в странах, она привела также к высоким темпам инфляции, которые вызвали подавление экономического роста и ухудшили и без того ужасные социальные условия.

Последствия были разрушительными и долгими. На протяжении четырех десятилетий после 1945 года темпы развития экономики латиноамериканских стран отставали от темпов роста экономики других регионов мира. У Аргентины, исторически наиболее богатой из крупных латиноамериканских стран, валовой внутренний продукт до Второй мировой войны был примерно вдвое больше, чем у Италии. К 1960 году Аргентина утратила свое преимущество, и ее ВВП был меньше, чем у Италии, его превосходили индустриализировавшиеся страны Восточной Азии. Аналогичная неудовлетворительная ситуация наблюдалась в каждой из латиноамериканских стран.

НЕЛЬСОН И ПОЛИТИКА ДОБРОГО СОСЕДА

Латинская Америка традиционно считалась регионом, отношения с которым для Соединенных Штатов были менее важными, чем отношения с Европой, Дальним Востоком и даже с Ближним Востоком. Действительно, за годы, прошедшие с момента формулирования президентом Джеймсом Монро своей доктрины в 1824 году, политика США в отношении стран Латинской Америки характеризовалась долгими эпохами пренебрежения, с которыми, как своеобразная пунктуация, чередовались периоды политической и военной интервенции в такие страны, как Куба, Мексика, Панама и Никарагуа.

Даже «политика доброго соседа», сформулированная президентом Франклином Рузвельтом, представляла собой скорее обещание воздерживаться от прямого вмешательства в дела наших латиноамериканских сестринских республик, чем программу помощи и сотрудничества. К концу десятилетия 1930 годов, однако, Соединенные Штаты приняли более прогрессивную политику, и чтобы провести часть этой политики в жизнь, в 1940 году Рузвельт назначил Нельсона на вновь созданный пост координатора Управления по межамериканским делам. Нельсон определил свою задачу как демонстрацию латиноамериканцам того факта, что Соединенные Штаты действительно являются «добрым соседом».

Так в тексте. Доктрина Монро была провозглашена в послании Конгрессу США 2 декабря 1823 г. - *Пр-им. ред.*

Нельсон собрал исключительно талантливую команду, и его группа создала программы, нацеленные на решение фундаментальных проблем, стоявших перед Латинской Америкой в области общественного здравоохранения, образования и экономического развития. Нельсон также начал проводить политику «культурной дипломатии», организовав поддержку радиопередач на испанском и португальском языках, пригласив Уолта Диснея и Орсона Уэллса для производства фильмов с латиноамериканским оттенком, направляя балетные труппы, хоровые коллективы, музыкантов и ученых в поездки в Латинскую Америку, а также принимая аналогичные латиноамериканские коллективы и лиц в Соединенных Штатах. Нельсон много работал над сближением с руководством каждой из стран, а его личное обаяние и умение общаться с людьми завоевали для нашей страны друзей во всем полушарии.

Нельсон заложил фундамент новой «межамериканской»

системы, истинного экономического и политического партнерства между странами полушария, а не просто союза для достижения безопасности. Вероятно, кульминацией этой деятельности Нельсона была Чапультепекская конференция в Мехико в феврале 1945 года. Именно на ней он, занимавший к тому моменту должность заместителя государственного секретаря по межамериканским делам, достиг согласия стран полушария в отношении структуры послевоенных международных организаций. Несмотря на неблагоприятный расклад, Нельсон смог обеспечить блок голосов латиноамериканских стран в поддержку позиции Соединенных Штатов на конференции по учреждению ООН, проходившей весной того года в Сан-Франциско.

Однако успехи Нельсона обошлись ему дорого в самих Соединенных Штатах. Его склонность к независимым действиям настроила против него профессиональных дипломатов в Государственном департаменте - они считали, что именно они, а не он должны управлять политикой. После смерти Франклина Рузвельта, который был его покровителем, Нельсон увидел, что его деятельность ограничивают, а советами пренебрегают. В конце 1945 года он вышел в отставку и вернулся в Нью-Йорк.

Без энергичного участия Нельсона отношения Соединенных Штатов с Латинской Америкой быстро увяли. Во время войны латиноамериканцам говорили, что Соединенные Штаты предоставят им обильную экономическую помощь и техническое содействие после того, как кризис завершится. По существу, лишь немногое из этого претворилось в жизнь: вместо всего этого Соединенные Штаты направили миллиарды долларов на восстановление Западной Европы и Японии через план Маршалла. Латинская Америка получила немногим больше, чем отеческие советы и проповеди.

В условиях снижения государственной помощи Нельсон перенес свое внимание и интерес к Латинской Америке на частный сектор. В начале 1947 года он создал «Интернэйшнл бэйсик экономи корпорэйшн» (IBEC) как инструмент для инвестирования в активно работающие компании в Латинской Америке. Главным акционером был Нельсон, однако отец, мои братья и я сам также владели акциями. Когда я решил инвестировать 1 млн. долл., это потребовало взятия средств из моего трастового фонда, однако я хотел продемонстрировать свою решительную поддержку усилий Нельсона. IBEC инвестировала в супермаркеты и фабрики по производству рыбных консервов в Венесуэле и Бразилии, а также в элеваторы, компанию по производству сельскохозяйственных машин и в

первый паевой фонд, созданный вне Соединенных Штатов.

Первой инициативой Нельсона, еще до создания IBEC, была Американская международная ассоциация (AMA) по экономическому и социальному развитию, некоммерческая организация, предоставлявшая техническое содействие во всем латиноамериканском регионе. Несколько позже Нельсон создал исследовательский институт IBEC в Бразилии для фундаментальных научных исследований по гибридной кукурузе, семенам злаков, соевых бобов и кофе. Я был членом совета AMA и позже возглавлял совет института, работа которого по улучшению урожайности была важной составляющей экономического роста Бразилии.

Работа Нельсона в Латинской Америке в годы войны и то влияние, которое он оказал в последующем через частный сектор, создали ему огромное уважение и искреннюю благодарность во всем регионе. Я думаю, что в то время не было другого американца, который пользовался бы такой популярностью, как он. Нельсон находил огромное удовлетворение в своих достижениях и также в связях с многочисленными друзьями, которых он приобрел. Мне кажется, что он считал годы, проведенные в Латинской Америке, самыми счастливыми и наиболее плодотворными годами своей жизни.

СОЮЗ РАДИ ПРОГРЕССА

Десятилетие 1950-х годов было отмечено увеличением напряженности в отношениях между США и странами Латинской Америки. Это явилось результатом многих факторов: растущего национализма и антиамериканизма, низкого экономического роста и после поддержанного ЦРУ путча в Гватемале в 1954 году ощущения того, что Соединенные Штаты предпочитают диктаторов демократии. Эта неприязнь достигла своего апогея во время поездки вице-президента Никсона по Южной Америке в 1958 году, когда его встречали ревущие толпы и огромные антиамериканские демонстрации в Перу и Венесуэле. Эти события, а также триумф Кастро на Кубе несколькими месяцами спустя вынудили администрацию Эйзенхауэра, а затем и Кеннеди провести переоценку политики США в отношении данного региона.

Провозглашение президентом Кеннеди Союза ради прогресса в начале 1961 года было встречено с энтузиазмом на всем полушарии. Основная задача Союза - «привлечь всю энергию народов и правительств американских республик для крупномасштабных совместных усилий по ускорению экономического и социального развития стран Латинской Америки» - была сформулирована своевременно и была необходима. Его цель, заключавшаяся в достижении темпов экономического роста в 2,5% для полушария в целом и проведении в жизнь ряда социальных и политических реформ, была широко поддержана в Соединенных Штатах и Латинской Америке. Вопрос заключался в том, каким образом достичь этого.

Я решительно поддержал инициативу президента, не в последнюю очередь потому, что она была энергичным ответом на угрозу, созданную марксистским режимом Кастро на Кубе, и на коммунистическую подрывную деятельность в других частях полушария. Однако я считал, что если Союз рассчитан на успех, он должен представлять государственно-частное партнерство, в то время как замыслившие его в США архитекторы явно предпочитали экономическое развитие, руководимое государством. Они исходили из посылки, что страны Латинской Америки должны сначала достичь «стартовой» стадии экономического роста, а уже потом сможет произойти все остальное; и наиболее быстрый способ достижения результатов - отдать дело под контроль правительства.

Подавляющее большинство политических лидеров Латинской

Америки относилось к такому подходу с симпатией. Президенты и премьер-министры, принявшие участие в организационной встрече Союза ради прогресса в Пунта-дель-Эсте в Уругвае в августе 1961 года, с энтузиазмом поддержали предложение Кеннеди и обещание серьезной американской помощи. Единственным исключением был мой старый друг из Лондонской школы экономики - премьер-министр Перу Педро Бельтран. Педро выступал, конечно, вполне дипломатично, за более сильную роль частного сектора и за снятие ограничений на внешнюю торговлю и инвестиции, установленных правительствами стран Латинской Америки. К сожалению, точка зрения Педро была практически проигнорирована, ибо страны полушария по призыву тех, кто в Вашингтоне выступал «за новые границы», поспешно принялись за реализацию латиноамериканского плана Маршалла.

ОРГАНИЗУЯ АМЕРИКАНСКИЙ ЧАСТНЫЙ СЕКТОР

Стремясь мобилизовать деловое сообщество на поддержку Союза ради прогресса, а также чтобы упредить критику со стороны частного сектора, администрация Кеннеди создала Торговый комитет Союза ради прогресса (COMAP) под руководством министра торговли Лютера Ходжеса. Председателем стал Р. Питер Грейс, глава компании «У.Р. Грейс энд компани», давний сторонник поддержки Латинской Америки, а я оказался одним из двух десятков представителей делового мира, вошедших в правление.

Несмотря на огромную рекламную кампанию, энтузиазм в отношении Союза быстро поубавился, и к началу 1962 года запрос президента Кеннеди на выделение Конгрессом 1 млрд. долл. для финансирования программ Союза был сокращен наполовину. В попытках организовать поддержку Питер Грейс написал темпераментный обзор на 140 страниц от имени *COMAP,* осуждая Конгресс и перечисляя аргументы в пользу выделения 2,5 млрд. долл. помощи.

Хотя я соглашался с Питером в отношении того, что Соединенные Штаты должны продолжать активно работать в Латинской Америке, с моей точки зрения пустая трата денег не была способом решения проблем. Мне казалось, что Питером настолько овладела идея «коммунистической угрозы», что он был готов принести ей в жертву все, включая и здравый экономический смысл. Я поговорил с членами COMAP, разделявшими мои взгляды, - Уолтером Ристоном, занимавшим пост президента «Сити-бэнк», и Эмилио (Питом) Колладо, директором «Стандард ойл оф Нью-Джерси». В результате мы опубликовали заявление о своей позиции, отличавшейся от позиции Питера, и выступили с призывом к переоценке Союза ради прогресса.

Мы предложили серьезно переориентировать направленность Союза, подчеркивая роль «частных предприятий и инвестиций» и делая «главный упор на улучшение общего делового климата в качестве предпосылки социального развития и реформ». Мы призывали правительства стран полушария отказаться от контроля за обменом иностранной валюты, обуздать инфляцию и дефицит бюджета и «отказаться от целой сети других форм контроля, которые ограничивают предпринимательство и

поддерживают местные высокозатратные монополии».

В заключение мы высказывали мысль, что основой реального экономического роста в Латинской Америке должно быть свободное предпринимательство и что «Соединенные Штаты должны сменить свою роль и вместо того, чтобы ориентироваться на краткосрочные экономические паллиативы в сочетании с рекомендациями о проведении с размахом социальных и экономических реформ, должны сделать максимальный упор на долгосрочные задачи по созданию среды, в которой свобода рынка признается главной основой свободного и процветающего общества».

Прямой вызов, который мы бросили официальной политике США, был немедленно осужден в странах Латинской Америки как вызов национальному суверенитету и как прикрытие для экономического проникновения США в регион.

Чтобы убедить правительство США сменить свой курс, требовалось нечто гораздо большее, чем слова; для этого были также нужны сосредоточенные усилия частного сектора. Поэтому летом 1963 года я начал обращаться к членам COMAP и лидерам других деловых групп США, имевших интересы в Латинской Америке, призывая их встретиться с целью обсуждения создания новой организации. Реакция была исключительно положительной, и на совещании 15 октября 1963 г. мы создали Деловую группу по Латинской Америке (ДГЛА)[70].

Одновременно я лоббировал предоставление администрацией Кеннеди частному сектору большего права голоса при формулировании латиноамериканской политики. Я дважды встречался с советником по национальной безопасности МакДжорджем Банди, стараясь добиться продвижения этого вопроса. Мак, вероятно, убедил президента, что критика в адрес Союза была заслуженной, поскольку президент написал мне, что наша группа смогла «предоставить исключительную возможность для эффективных консультаций с правительством Соединенных Штатов и деловым сообществом по некоторым аспектам отношений между США и Латинской Америкой», и попросил нас проводить консультации с федеральными агентствами по этим вопросам на регулярной основе. С этой целью на 19 ноября 1963 г. в Клубе на F-стрит была запланирована встреча с руководящими сотрудниками Государственного департамента для обсуждения наших соображений. Было ясно, что администрация Кеннеди готова рассмотреть реальные изменения в своей латиноамериканской политике. Но произошла трагедия: через три дня президент Кеннеди был убит.

РЯДОМ С КЕННЕДИ

Я впервые встретил Джека Кеннеди в Лондоне в 1938 году, на балу в американском посольстве, посвященном выходу в свет его сестры Кэтлин. Хотя мы одновременно учились в Гарварде, вращались в совсем разных сферах. Прошло почти двадцать лет, прежде чем мы встретились вновь. К тому времени Джек был сенатором и ведущим кандидатом от Демократической партии на пост президента. Я несколько раз встречался с ним в Вашингтоне по делам, касающимся банка, и он однажды нанес визит нам с Пегги в нашем нью-йоркском доме.

Джек был любезен, изыскан и чрезвычайно хорошо информирован по многим вопросам. Хотя наши взгляды по ряду внутриполитических проблем различались, у нас было широкое согласие относительно американской внешней политики, в частности относительно военной и идеологической угрозы со стороны Советского Союза и необходимости того, чтобы в международном плане Соединенные Штаты играли ведущую роль в противодействии этой угрозе.

В 1958 году Джек был выбран в Совет попечителей Гарварда, членом которого я уже был в то время. Джек, как и я, считал это большой честью. Это была одна из немногих частных организаций, в которой он оставался после избрания президентом. Хотя он ни разу не приезжал на последующие встречи попечителей в Кембридже, он пригласил нас провести встречу в Вашингтоне и устроил в Белом доме прием, на котором оказал мне честь, усадив рядом с собой.

В мае 1962 года мы с Пегги были на обеде, устроенном в Белом доме в честь Андре Мальро, хорошо известного французского писателя и министра культуры. Во время приема президент отвел меня в сторону для короткого разговора о состоянии экономики США. Когда мы уходили, он попросил меня изложить мои мысли в письменном виде, что я и сделал. Президент ответил мне письмом. Хотя имелись очевидные разногласия, мы оба соглашались в отношении того, что для приведения застойной экономики в движение полезной мерой будет сокращение налогов. Генри Люс захотел ознакомиться с письмами и нашел их столь интересными, что опубликовал их рядом друг с другом в журнале «Лайф» в июле 1962 года.

Период пребывания Джека на президентском посту был таким коротким, что он не оставил большого наследия в плане законодательства. Однако огромная популярность, явившаяся

результатом личного обаяния, интеллекта и огромной смелости, в сочетании с трагическими обстоятельствами его смерти превратили его фигуру в миф.

Смерть Кеннеди закрыла перспективы для Союза ради прогресса. Хотя, по моему мнению, исходная направленность Союза была неверной, думаю, что в связи с Союзом, как и в связи с многими другими делами, Кеннеди учился на своих ошибках и ошибках своих советников. Если бы он не был убит, частный сектор сыграл бы более сильную роль в экономическом развитии стран полушария. По существу, администрация Кеннеди в конце 1963 года уже сменила акценты и призывала латиноамериканские страны изменить свою протекционистскую политику.

Однако в период после убийства Кеннеди новая администрация не воспользовалась этой возможностью. Несмотря на интенсивные усилия Томаса Манна - способного заместителя государственного секретаря по странам Латинской Америки, Белый дом при президенте Джонсоне, занятый своей «войной против бедности» в Соединенных Штатах и реальной войной во Вьетнаме, потерял интерес к Латинской Америке. Союз ради прогресса постепенно превратился в нечто незначительное. Должно было пройти еще двадцать лет, прежде чем представилась другая возможность повлиять на направленность латиноамериканской политики.

СОВЕТ И ЦЕНТР

В Вашингтоне Латинская Америка была отставлена на второй план, и в этих условиях что-то предпринять мог только частный сектор. В 1965 году я принял на себя обязанности председателя как Совета Америк, так и его нового культурного подразделения - Центра по межамериканским отношениям (ЦМО). Совет стремился делать упор на усиление деятельности частного сектора США в Латинской Америке и добиваться более широкого ознакомления общественности Соединенных Штатов с богатым культурным наследием Латинской Америки.

С самого начала в Совет вошли многие из крупнейших и наиболее важных компаний страны, на которые приходилось около 90% инвестиций США в Латинской Америке. В результате Совет быстро стал ключевым участником дебатов по политике США в Латинской Америке.

Что касается ЦМО, то он познакомил ньюйоркцев и других американцев с разнообразием, красотой и утонченностью латиноамериканских художников, музыкантов и писателей. Среди мероприятий, организованных ЦМО, - первая в Нью-Йорке индивидуальная выставка прекрасного колумбийского художника Фернандо Ботеро; спонсирование первого нью-йоркского аукциона латиноамериканского искусства через «Сотби», что далее побудило как «Сотби», так и «Кристи» проводить собственные аукционы латиноамериканского искусства; выделение субсидий для перевода на английский язык произведений выдающихся латиноамериканских писателей, включая замечательные «Сто лет одиночества» Габриэля Гарсиа Маркеса; публикация «Ревью», ежеквартального литературного журнала, который на протяжении двадцати пяти лет представлял видных, но менее известных латиноамериканских писателей вниманию американской публики.

АНГЕЛ В СЕМЬЕ

В 1965 году ЦМО за счет благоприятного стечения обстоятельств приобрел постоянное помещение в Верхнем Истсайде Нью-Йорка. Нашим добрым ангелом оказалась Маргарет де Куэвас, дочь моей тетушки Бесси Рокфеллер. Бесси умерла в 1906 году, когда Маргарет было только восемь лет, и девочка воспитывалась гувернантками в Европе; ее отец и другие члены семьи уделяли ей лишь небольшое внимание. Дед очень любил свою старшую внучку. Бесси была его любимым ребенком, и ее смерть оказалась для него огромной трагедией. Он часто приглашал Маргарет в Тарритаун и в Ормонд-Бич, во Флориде, и именно во Флориде в середине 1920-х годов во время одного из посещений деда я впервые встретил Маргарет. Хотя она была почти на двадцать лет старше меня, мы стали близкими друзьями.

Поскольку дед считал, что для обеспечения финансового будущего Маргарет было сделано недостаточно по сравнению с другими внуками и внучками, она унаследовала остаток его состояния в сумме 25 млн. долл., которые находились в созданном для нее трастовом фонде. После войны Маргарет и ее муж Джордж, маркиз де Куэвас, жили во Франции, где Джордж руководил балетом Монако, предприятием, которое теряло деньги, но которое Маргарет поддерживала на плаву. У Маргарет был дом в Нью-Йорке по адресу 68-я Ист-стрит, рядом с Советом по внешней политике, и она иногда заходила в Совет.

Во время наших поисков здания для ЦМО и Совета я узнал, что Маргарет только что купила красивый дом на другой стороне 68-й стрит от ее дома, чтобы не допустить сноса и строительства там многоэтажного многоквартирного дома, который загородил бы ей свет. Я был уверен, что ей не был нужен еще один дом, и спросил ее: не желала бы она передать эту собственность ЦМО? Поскольку Джордж, умерший в 1962 году, по рождению был чилийцем, я надеялся, что она благосклонно отнесется к тому, чтобы передать дом организации, занимавшейся улучшением отношений с Латинской Америкой. После некоторых размышлений она согласилась. Это буквально было ответом на наши молитвы.

Мы собрали 1,5 млн. долл. - треть этих средств пожертвовал я - для модернизации здания и создания небольшой галереи на первом этаже, где впервые в Нью-Йорке должны были демонстрироваться произведения латиноамериканского искусства

как прошлого времени, так и современные.

Затем в 1970 году, когда мои обязанности в качестве главы «Чейза» стали требовать от меня большего внимания, я оставил пост председателя обеих организаций, хотя и продолжал активно работать в их правлениях.

70-е годы были сложным временем для Центра межамериканских отношений. В то время как Совет Америк продолжал процветать при поддержке его 200 корпоративных членов, ЦМО, зависящий от пожертвований относительно небольшого числа частных лиц и субсидий, предоставляемых различными фондами, испытывал трудности, чтобы свести концы с концами. Я ежегодно жертвовал значительные средства для покрытия операционного дефицита, однако конца этому не было видно. В 1976 году, в известной степени от отчаяния, мы организовали кампанию по сбору 3 млн. долл., необходимых для финансирования. Я убедил Фонд братьев Рокфеллеров пожертвовать 1 млн. долл., половину из этой суммы - в качестве субсидии для привлечения других средств. Лично я добавил 0,5 млн. долл., однако несмотря на это, кампания по сбору средств для Фонда дала сбой. Найти ньюйоркцев, заинтересованных в поддержке латиноамериканских культурных программ, было трудной задачей. Когда все это выглядело очень уныло, Маргарет де Куэвас еще раз выручила нас.

К концу 1970-х годов Маргарет связала свою жизнь с другим человеком, убедившим ее навсегда оставить Нью-Йорк. Это побудило меня вступить с ней в контакт по поводу ее домов на 68-й стрит. Однако на этот раз я столкнулся с дилеммой. Дома Маргарет граничили с Советом по внешней политике, которому требовалась дополнительная площадь. ЦМО не нуждался в дополнительной площади, но ему отчаянно требовались средства. Ситуация дополнительно осложнялась тем обстоятельством, что я был председателем Совета по внешней политике, а также основателем и в прошлом председателем ЦМО. В какой роли я должен был выступить, прося Маргарет о предоставлении ее домов в виде дара?

Я думал, что нужды Совета по внешней политике были более серьезными, и обратился к Маргарет от лица Совета. Однако оказалось, что несколько лет назад Совет сделал что-то, вызвавшее раздражение Маргарет, и она отказалась передавать ему что бы то ни было. Ее отношение к ЦМО было другим. Она согласилась передать свои дома этой организации при одновременной договоренности о том, что площадь нам не будет нужна и мы продадим их. Г од спустя Совет по внешней политике купил у ЦМО эту недвижимость за 1,6 млн. долл. Так обе

организации получили то, в чем они нуждались больше всего - и все это было результатом щедрости кузины Маргарет.

МРАЧНЫЕ ДЕСЯТИЛЕТИЯ

Начиная с середины 1960-х годов по Латинской Америке прокатилась мощная волна интенсивного национализма, активного антиамериканизма и революционного популизма. Гражданские правительства в одной за другой стране оказывались неспособными справиться с исключительной социальной напряженностью, явившейся следствием процесса модернизации. Большинство из них было низложено, иногда насильственно, и на их место пришли авторитарные военные режимы.

К концу 1960-х годов надежда на сотрудничество между странами полушария, посеянная Союзом ради прогресса, рухнула, и ее сменили миазмы конфронтации и подозрений. Латиноамериканские страны за немногими исключениями еще крепче закрыли свои границы для иностранных, особенно американских, компаний и капитала. Андский пакт, заключенный в 1970 году между Чили, Боливией, Перу, Эквадором и Колумбией, а позже к нему присоединилась Венесуэла, резко ограничил деятельность иностранных корпораций, а в ряде случаев не обошлось и без открытой экспроприации.

Я был настолько обеспокоен этой ситуацией, что встретился с государственным секретарем Уильямом Б. Роджерсом и советником по национальной безопасности Генри Киссинджером, чтобы обсудить шаги, которые можно было предпринять. В частности, я предлагал, чтобы президент Никсон для демонстрации важности, которую он придавал улучшению отношений с Латинской Америкой, попросил моего брата Нельсона совершить поездку в регион в качестве его специального эмиссара. Как Биллу, так и Генри эта идея понравилась, и они убедили Никсона попросить Нельсона отправиться в поездку по Южной Америке с целью сбора фактов. К сожалению, к этому времени отношения уже были настолько плохими, что даже Нельсон почти повсеместно столкнулся с враждебностью, включая крупную антиамериканскую демонстрацию в Венесуэле. Я был озабочен той глубокой неприязнью, с которой встретился Нельсон. Ясно, что для восстановления отношений среди стран полушария требовалось нечто большее, чем эмиссар президента, кем бы он ни был.

Наиболее символичным проявлением этих мрачных лет в Латинской Америке была ситуация в Чили во время президентства Сальвадоре Альенде в начале 1970-х годов. Эта история хорошо известна и носит весьма неоднозначный

характер. Альенде - убежденный марксист и лидер Социалистической партии Чили вел в 1970 году кампанию на платформе радикальной земельной реформы, экспроприации всех иностранных компаний, национализации банков и других мер, которые твердо поставили бы его страну на дорогу к социализму.

В марте 1970 года, еще задолго до выборов, мой друг Аугустин (Дуни) Эдварде, издатель ведущей газеты Чили «Эль Меркурио», сказал мне, что Альенде полностью находится под советским влиянием и что он разрушит хрупкую экономику Чили и распространит на этот регион коммунистическое влияние. Дуни предупреждал, что, если Альенде победит, Чили станет еще одной Кубой, сателлитом Советского Союза. Он настаивал на том, что Соединенные Штаты должны не допустить избрания Альенде.

Опасения Дуни имели настолько серьезный характер, что я организовал его контакт с Генри Киссинджером. Позже я узнал, что сообщения Дуни подтверждали данные, уже полученные из официальных разведывательных источников, что заставило администрацию Никсона увеличить тайные финансовые субсидии для групп противников Альенде.

Несмотря на все это, Альенде победил на выборах с небольшим перевесом. Чилийский конгресс утвердил его выборы несколькими месяцами позже, хотя ЦРУ продолжало усилия по недопущению прихода Альенде к власти. Уже вступив в свою должность, новый президент, верный своим предвыборным обещаниям, экспроприировал американскую собственность и ускорил темпы конфискации земель у элиты и распределение земли среди крестьянства. Большая часть собственности Дуни Эдвардса была конфискована, и он вместе с семьей бежал в Соединенные Штаты, где Дональд Кендалл, глава компании «Пепсико», взял Дуни на работу в качестве вице-президента, а мы с Пегги помогли им устроиться.

Радикальная программа Альенде быстро привела к отчуждению от него среднего класса Чили. К сентябрю 1973 года экономические условия ухудшились, и политическое насилие возросло. Чилийские военные под предводительством генерала Аугусто Пиночета Угарте организовали мятеж. Армейские части штурмовали президентский дворец Ла Монеда, и Альенде покончил с собой. Что последовало за этим, можно описать лишь как режим террора, время, когда сводились старые счеты, а сторонников Альенде - лидеров профсоюзов и других подвергали пыткам, убивали или высылали.

Несмотря на мое личное резко отрицательное отношение ко всем этим крайностям в годы правления Пиночета, экономический аспект этой истории является более

конструктивным. Столкнувшись с высокой инфляцией и огромным бюджетным дефицитом и будучи отрезанным от международных рынков капитала, Пиночет обратился за советом к группе молодых экономистов, многие из которых получили подготовку в Чикагском университете. Они посоветовали генералу освободить экономику Чили от всех ограничений и перекосов, от которых она страдала в течение многих лет. Их отважный экономический эксперимент стал основой для решительного восстановления Чили после 1985 года, когда она стала примером для других стран полушария.

ДОЛГОВОЙ КРИЗИС

На протяжении 1970-х годов многие латиноамериканские страны пережили ту же судьбу, что и Чили, - жестокая городская партизанская война, военные диктатуры, подавление демократических институтов и спотыкающаяся экономика. По существу, к началу 1980-х годов Латинская Америка находилась в состоянии экономического катаклизма. Десятилетия протекционизма и государственного контроля значительно снизили экономический рост. Что еще хуже, после гигантского роста цен на нефть в 1970-х годах многие страны приобрели огромный зарубежный долг, пытаясь поддержать свою завышенную в цене валюту, а также финансировать растущий дефицит бюджета государственного сектора и крупномасштабные государственные проекты создания инфраструктуры.

Тяжелый спад, который последовал за этим в начале 1970-х годов, привел к резкому падению цен на сырьевые товары и взвинтил процентные ставки практически до беспрецедентных величин. Результатом был экономический хаос. К середине 1980-х годов годовой процент инфляции составлял в среднем для региона 150% и достигал ужасающего уровня в 217% для Бразилии и 1130% для Аргентины; безработица выросла до 15%; бегство капитала достигло эпидемических пропорций. «Чистый» отток капитала из Латинской Америки вырос до 30 млрд. долл. в год, внешний долг возрос до огромной цифры в 400 млрд. долл.

На протяжении многих лет моей банковской и финансовой деятельности я никогда не встречался с такой ситуацией. Должен, однако, признать, что такие банки, как «Чейз», должны нести большую долю ответственности за происшедшее. Им надлежало видеть, что происходит, и снять правительства латиноамериканских стран и компании этого региона с кредитной иглы раньше, чем это было сделано.

В августе 1982 года Мексика, имевшая 80 млрд. долл. зарубежных долгов, односторонне прекратила платежи по обслуживанию долга, и многие опасались, что другие крупные должники, такие как Бразилия, Аргентина и Перу, последуют вслед за ней. Международный валютный фонд и Министерство финансов США сколотили срочные пакеты займов для предотвращения угрозы дальнейших дефолтов, что позволило Мексике и другим странам продолжить выплаты по долгам иностранным банкам. Многие критиковали эти «меры по спасению», однако я высказывался в их поддержку. Без срочной

стабилизации под угрозой оказалась бы вся мировая финансовая система. Хотя потребовались годы и две реструктуризации долга, чтобы полностью остановить кровотечение, экономический кризис дал один положительный эффект: он создал условия для фундаментальных изменений в Латинской Америке.

К 1985 году во всем регионе крепло понимание того, что устойчивый экономический рост потребует фундаментальных политических и экономических реформ. Я считал, что Общество Америк и Совет Америк могли бы внести реальный вклад в этот процесс.

ВОЗРОЖДЕННАЯ ИНИЦИАТИВА

В 1981 году вскоре после выхода в отставку из банка я вновь принял на себя председательские функции как в Совете Америк, так и в ЦМО. Несмотря на то, что Совет сыграл конструктивную роль в национальных дебатах по поводу Панамского канала в конце 1970-х годов и твердо создал себе репутацию главной нью-йоркской культурной организации по связям с Латинской Америкой, ощущалось, что как Совет, так и ЦМО нуждаются в новых силах и должны иметь более солидную финансовую основу.

В качестве первого шага мы создали Общество Америк, чтобы перевести в него активы ЦМО и дать возможность Совету продолжать лоббировать федеральное правительство. Это была легкая часть. Трудная часть заключалась в том, чтобы снабдить обе организации не только новой программой, но и обновленным чувством цели. Для этого нам требовались поддержка и активное участие крупных фигур из латиноамериканских стран.

Во время трех поездок в Южную Америку в 1982 и 1983 годах я обнаружил, что наши организации, которые к тому моменту существовали уже почти двадцать лет, оставались практически неизвестными. Хотя нас везде сердечно встречали, это в основном было связано с той ролью, которую я ранее играл в «Чейзе». Общество Америк и Совет оставались малозаметными, и у них не было членов в Латинской Америке. Если мы хотели стать эффективными, это положение следовало менять.

Для начала я написал многим своим друзьям в Латинской Америке и пригласил их на встречу в Нью-Йорке в конце 1983 года. Я рассказал собравшимся, что мы хотели бы создать Латиноамериканский консультативный совет при председателе для Общества Америк, и спросил, что они думают об этом. Все высказались положительно. Вскоре был сформирован Совет при председателе с представителями из каждой латиноамериканской страны.

На одном из наших первых заседаний стало ясно, что существовали многочисленные вопросы, которые мы могли плодотворно проанализировать. Важнейшим среди них было разрушительное воздействие долгового кризиса на экономику большинства латиноамериканских стран. В результате я вступил в контакт с бывшим заместителем министра финансов Фредом Бергстеном из Института международной экономики, где я был членом совета, по поводу анализа экономических проблем

Латинской Америки, чтобы рассмотреть, каким образом можно было преодолеть эти проблемы. Фред согласился стать спонсором этого проекта.

Исследование привело к опубликованию в 1986 году труда под названием «К возобновлению экономического роста в Латинской Америке», основой полагающей работы, которая внесла большой вклад в замену экономически ортодоксальной точки зрения новым набором посылок, в конечном счете получившим название неолиберализма, или Вашингтонского консенсуса. Превосходно написанная и основанная на детальных исследованиях, эта книга излагала шаги, за счет которых страны Латинской Америки могли возобновить процесс экономического роста - снижение торговых барьеров, открытие возможности инвестиций для иностранцев, приватизация управляемых и контролируемых государством предприятий и стимулирование предпринимательской деятельности; иными словами, речь шла о росте за счет прекращения симбиоза между правительствами и олигархами в экономической системе стран региона.

Это исследование произвело сильный эффект. Тремя из его четырех авторов были выдающиеся латиноамериканские экономисты, престиж которых добавил вес и убедительность рекомендациям, сделанным в исследовании. Книга была опубликована не только по-английски, но также и на испанском и португальском языках, что делало ее более доступной для тех, на кого мы хотели оказать влияние, а за проектом с самого начала стояли члены Совета при председателе.

Наши латиноамериканские члены не только настояли на том, что предоставят половину финансирования для проведения исследований, чтобы показать, что проект не представлял собой всего лишь «заговор янки», но многие из них просмотрели текст перед публикацией и внесли ценные изменения. Некоторые из них организовали публичные встречи в своих странах и предприняли согласованные усилия, чтобы привлечь к документу внимание средств массовой информации, официальных лиц правительств, ученых и профсоюзных лидеров. Отчасти в результате этого исследования к концу 1970-х годов появилось заметное движение в сторону от этатистских решений в направлении большей ориентации на рыночные механизмы с целью стимулирования экономического роста во многих латиноамериканских странах.

К СВОБОДНОЙ ТОРГОВЛЕ МЕЖДУ СТРАНАМИ ПОЛУШАРИЯ

Давление долгового кризиса побудило латиноамериканские страны к действиям. Лидером в этих усилиях был Мигель де ла Мадрид - молодой, получивший образование в Гарварде президент Мексики. Смелые инициативы де ла Мадрида были развиты и укреплены его преемником, Карлосом Салинасом де Гортари. Совет Америк оказывал поддержку в этом трудном и деликатном процессе.

В начале 1980-х годов мой племянник Родман Рокфеллер, старший сын Нельсона, стал председателем Мексикано-американского комитета по бизнесу - организации, представлявшей собой филиал Совета Америк. Род и американские члены комитета убедили своих деловых и банковских партнеров из Мексики отказаться от традиционной поддержки высоких тарифов и поддержки других форм протекционистской политики, что было отнюдь не легкой задачей. Мексиканские члены комитета проинформировали президента де ла Мадрида о том, что отказ Мексики от традиционной протекционистской политики получит их полную поддержку. Имея за собой серьезную поддержку со стороны делового сообщества, де ла Мадрид в 1986 году предпринял первые шаги. Они включали одностороннее снижение тарифов, продажу ряда принадлежавших государству компаний и объявление о том, что Мексика присоединится к Генеральному соглашению по тарифам и торговле - эти шаги фундаментальным образом меняли взаимоотношения Мексики с остальным миром и определяли ее курс на будущее.

Чтобы экономические реформы, проводимые в жизнь Чили и Мексикой, приобрели устойчивый характер и другие страны последовали по этому пути, их необходимо было подкрепить положительными изменениями в правилах торговли между странами полушария. По мере того, как одна страна за другой принимала модель экономического роста на основе экспорта, им были нужны рынки товаров, в частности рынок США. Действительно, авторы упоминавшегося выше исследования об экономическом росте в Латинской Америке серьезно рекомендовали, чтобы остальные индустриальные страны не только начали новый раунд снижения тарифов в рамках Г АТТ, но и избегали принятия любых новых ограничений импорта.

Курьезно, что именно когда латиноамериканцы начали понимать существенно важную роль экспортных рынков для своего экономического и социального благополучия, Соединенные Штаты начали поиск тарифной защиты для находящихся под угрозой отраслей своей промышленности.

В результате исключительно высокого курса доллара торговый дефицит США возрос в 1987 году до рекордной цифры в 160 млрд. долл., что вызвало хаос во многих отраслях промышленности страны (в основном, автомобильной, сталелитейной и текстильной); результатом было появление требований о введении квот, законодательства о доле национальной продукции, мерах возмездия и открытом увеличении тарифов. Именно на этом фоне те из нас, которые были заинтересованы в поддержании либерального режима торговли, должны были сражаться против профсоюзов, против правого крыла Республиканской партии, стоящего на протекционистских взглядах, и экологов.

Я решительно противодействовал выпадам протекционистов и поддерживал движение в сторону более свободной и открытой торговли. В речи в Каракасе в 1989 году я призывал к интенсификации усилий по экономической кооперации ради совместного блага США и Латинской Америки. Тремя годами позже на организованном Советом Форуме Америк в Вашингтоне, где с посланием выступил президент Джордж Буш, я предложил создать «зону свободной торговли западного полушария» не позже, чем в 2000 году. В самом деле, после принятия Североамериканского договора о свободной торговле (NAFTA) в 1993 году идея свободной торговли между странами полушария получила большую поддержку. Президент Клинтон призвал к проведению «встречи американских стран на высшем уровне» в Майами в декабре 1994 года, которая должна была рассмотреть весь спектр вопросов, стоящих перед нашей частью мира: торговля наркотиками, деградация окружающей среды и рост народонаселения, а также экономические отношения.

В месяцы, предшествовавшие совещанию, некоторые из нас в Совете Америк часто встречались с сотрудниками аппарата Белого дома, Государственного департамента и представителями латиноамериканских стран, настаивая на том, что встреча на высшем уровне будет удачным моментом для создания рамочных основ «зоны свободной торговли для Америк». Ключевой фигурой в том, чтобы заручиться поддержкой президента, был Томас Ф. (Мак) МакЛарти, руководитель аппарата Клинтона, через которого мы стали поддерживать контакт с Белым домом.

Встреча на высшем уровне в Майами была ободряющим

событием для тех, кто боролся за более тесные отношения между странами полушария. Когда главы государств всех американских республик (31 страна -все, за исключением Кубы) подписали протокол, в котором определялись рамочные основы зоны свободной торговли в Западном полушарии, появилось реальное ощущение, что мы можем и будем решать наши многочисленные проблемы совместно. Создавалось впечатление, что Чили скоро присоединится к соглашению NAFTA, и является только вопросом времени, когда в него войдут и другие латиноамериканские страны. Увы, этого не произошло.

Президент Клинтон приехал в Майами, будучи политически раненым в результате триумфа республиканцев на промежуточных выборах 1994 года. Центральное внимание в Вашингтоне стали уделять партийным и политическим соображениям, по мере того как нарастала дуэль между президентом Клинтоном и спикером Палаты представителей Ньютом Гингричем. Кроме того, вскоре после окончания встречи на высшем уровне разразился кризис мексиканского песо, и так называемый «эффект текилы»[71] оказал давление на эти новые и хрупкие реформы во всем регионе. Вопросы торговли быстро отошли на задний план.

Лишь с приходом к власти Джорджа Буша-младшего в качестве президента в 2001 году ситуация начала меняться. На протяжении последних лет администрации Клинтона Демократическая партия, исповедовавшая сильные протекционистские взгляды, настаивала на нереалистичных и невыполнимых нормах в отношении вопросов труда и окружающей среды, объединив усилия с изоляционистским крылом Республиканской партии в Палате представителей, и в результате погубила большинство инициатив в области торговли - в частности предоставление президенту права вести переговоры о приеме В NAFTA по «ускоренной процедуре», которую Конгресс мог затем одобрять простым большинством голосов, а не большинством в две трети, как требуется по Конституции. На протяжении периода беспрецедентного экономического роста и расширения глобальной торговли это не было особенно острой проблемой, однако в начале 2000 года, когда начали проявляться тревожные признаки спада, неудача США с попытками открыть новые рынки за рубежом начала становиться болезненной.

К счастью, президент Буш активно выступил в поддержку свободной торговли и сделал «ускоренную процедуру» (которую он называл правом на стимулирование торговли, или ПСТ) составной частью своей кампании. На ежегодном заседании Совета Америк в Вашингтоне в мае 2001 года президент выступил

с ярким заявлением относительно силы свободных рынков и определяющей важности свободной торговли. Президент, а также другие руководящие фигуры администрации Буша, такие как государственный секретарь Колин Пауэлл и торговый представитель США Роберт Зеллик, выступили с убедительными аргументами в пользу того, чтобы Соединенные Штаты вновь возглавили попытки по стимулированию как региональных, так и глобальных соглашений о торговле.

Совет Америк сыграл важную роль в увенчавшейся в конечном счете успехом попытке достижения ПСТ. Совет решительно лоббировал это законодательство наряду с «круглым столом бизнеса», Национальной ассоциацией производителей, Фермерским бюро и другими организациями, представляющими деловые круги. Хотя голосование в Палате представителей прошло с минимальным большинством (215 - «за» и 214 -«против»), Сенат принял ПСТ легче. Остается еще немало сделать, однако создание зоны свободной торговли в Америке и одновременно с этим перспектива стимулирования экономического роста в застойных экономиках латиноамериканских стран - вновь в пределах достижимого.

УКРЕПЛЕНИЕ ОБЩЕСТВА АМЕРИК

Для обеспечения будущего Общества Америк нам было необходимо найти решение его хронических финансовых проблем. Ежегодные дефициты и небольшой размер Фонда снижали его эффективность. Я хотел возможно скорее решить эти проблемы, и в 1987 году мы наняли консалтинговую фирму, чтобы она помогла спланировать кампанию по привлечению капитала.

Представленный ею отчет не вселял оптимизма. По мнению консультантов, средств из Латинской Америки получить не удастся, и максимум, на который мы можем рассчитывать в Соединенных Штатах, это сбор порядка 5 млн. долл. Нам нужна была, по крайней мере, вдвое большая сумма. В результате мы уволили консультантов и разработали собственный план. Мы определили в качестве цели сбор 10 млн. долл. и решили просить латиноамериканских членов Совета председателя Общества об изыскании значительной части указанной суммы. Это само по себе представляло серьезную задачу. Богатые латиноамериканцы только в последнее время начали поддерживать институты гражданского общества (помимо католической церкви), и убедить их давать значительные суммы денег для учреждения, базирующегося в США, было трудным делом, однако я был полон решимости попытаться.

Успешный сбор средств для благотворительных нужд имеет много общего с управлением компанией. Эта деятельность требует хорошего руководства, настойчивости и творческого подхода. В кампании по сбору средств для Общества Америк я привел процесс в действие, сделав пожертвование в сумме 1 млн. долл. для демонстрации моей собственной приверженности достижению цели, и дал, таким образом, пример другим. Затем, поскольку знал, что на ранней фазе важно заручиться поддержкой по крайней мере одной известной фигуры из Латинской Америки, я обратился к Амалии де Фортабат, владелице крупной цементной компании в Аргентине. Я рассказал ей о своем пожертвовании, объяснил свои аргументы и попросил ее пожертвовать аналогичную сумму. Амалия быстро поняла логику моего подхода и согласилась с моей просьбой. Наши пожертвования стимулировали и другие взносы: мы собрали 11,5 млн. долл. - более чем вдвое больше по сравнению с тем, что предсказывали «эксперты»-консультанты, причем треть этой суммы пришла от латиноамериканцев, которые также стали

больше участвовать в делах Общества.

Омоложение Общества Америк, а также Совета Америк в 1980 году было обусловлено в немалой части сильной руководящей ролью Джорджа Ландау. Я знал Джорджа на протяжении многих лет, по мере того как он переходил с одного дипломатического поста на другой в Латинской Америке. Это был необычный дипломат - сильный, энергичный, противник предрассудков, кроме того, он твердо верил в важность поддержки частного сектора США всеми имеющимися в его распоряжении ресурсами. По моему опыту, немногие профессиональные дипломаты принимали такое активное участие в продвижении американского бизнеса на международной сцене.

Джордж был президентом как Общества, так и Совета в течение последних восьми лет моего пребывания на посту председателя. Наше взаимопонимание и взаимное уважение привели к тому, что партнерство было необычно эффективным. Это были рекордные годы для обеих организаций.

Здание, в котором находилось Общество на Парк авеню, стало важным форумом для латиноамериканских правительственных и деловых лидеров, заинтересованных в прямых контактах с нью-йоркским деловым и финансовым сообществом. Общество также дает возможность латиноамериканским политикам и деловым лидерам, а также их партнерам из США встречаться в неформальной обстановке и обсуждать в частном порядке конкретные проблемы - от тарифов до прав на интеллектуальную собственность и прямых инвестиций - и действовать с целью их разрешения. Я горд тем, что Совет Америк и Общество Америк при содействии Совета при председателе оказались среди наиболее влиятельных выразителей мнения частного сектора в Соединенных Штатах, выступая за конструктивные отношения с Латинской Америкой.

ЦЕНТР ДЭВИДА РОКФЕЛЛЕРА

Тогда Нил Руденстайн стал президентом Гарвардского университета в 1991 году, я с радостью узнал во время ленча, на котором состоялось наше знакомство, что Латинская Америка имела для него высокоприоритетное значение. Мы сошлись в том, что подавляющее большинство американцев мало знает о своих ближайших соседях и лишь немногие американские университеты дают своим студентам что-то большее, чем поверхностное введение в историю и культуру Латинской Америки. В этом отношении было за что упрекнуть даже Гарвард. Хотя некоторые из факультетов Гарварда предлагали курсы по Латинской Америке, общая координация отсутствовала, было мало специальных курсов, и все это было малозаметным.

Нил хотел повысить учебный потенциал Гарварда в этой важной области и был заинтересован в моей помощи. Поскольку я искал возможность именно такого рода, наше общение оказалось очень удачным. После нашей беседы он провел консультации с деканами нескольких школ Гарвардского университета и заручился их поддержкой в деле создания общеуниверситетского Центра латиноамериканских исследований, который должен был объединить значительные ресурсы профессорско-преподавательского состава Гарварда в одно целое. Центр должен был быть расположен в собственном здании и иметь собственный бюджет и собственного директора. Нил решил назвать это новое учреждение Центром латиноамериканских исследований имени Дэвида Рокфеллера.

Стоимость создания Центра была оценена в 30 млн. долл. Чтобы начать проект, Нил попросил меня предоставить 1 млн. долл., аналогичную сумму предоставлял Гарвард. Я согласился на это и согласился предоставить еще 10 млн. долл. со временем, при условии, что Гарвард сможет собрать остающиеся 20 млн. в виде пожертвований со стороны. Мы оба согласились, что было бы крайне желательно, чтобы латиноамериканцы играли важную роль в работе Центра, а также предоставили финансовые средства, необходимые для его успеха. Эта цель была достигнута в удивительно короткое время.

Центру был дан старт. Джон Коатсуорт, известный историк, специализирующийся по Латинской Америке, стал его директором. Специалисты Гарварда по Латинской Америке, начиная от историков и вплоть до специалистов по общественному здравоохранению и зоологов - основная группа,

состоящая из 50 ученых, в настоящее время работают в Центре в тесном сотрудничестве.

В результате важность Латинской Америки в учебной программе Гарварда выросла, и число латиноамериканских студентов, обучающихся там, более чем удвоилось. Гарвард стал в Соединенных Штатах важным местом научных встреч различного рода, относящихся к Латинской Америке.

В начале XXI века у меня вызывают все большее беспокойство вопросы, касающиеся политической и экономической стабильности Латинской Америки. Серьезное ускорение экономического роста, последовавшее за структурными реформами конца 1980-х и начала 1990-х годов, значительно повысившими уровень жизни к югу от Рио-Гранде, в настоящее время практически прекратилось. Двумя яркими точками в регионе являются Мексика, руководимая в настоящее время президентом Винсенте Фоксом, и Чили.

Обе страны продолжают следовать политике свободного рынка и демократических реформ и достигли определенных результатов, хотя и не без некоторых болезненных проявлений и ненормальностей. Однако ободряющей перспективе этих двух стран, по крайней мере с моей точки зрения, противостоят неудовлетворительные экономические результаты большинства других стран и углубляющийся социальный кризис, который явно наблюдается в ряде из них, особенно в Аргентине, Эквадоре, Колумбии и Венесуэле. В некоторых отношениях ситуация очень похожа на конец 1950-х годов - период, предшествовавший Союзу ради прогресса, или на ситуацию в начале 1980-х годов - непосредственно перед тем, как долговой кризис в полной мере оказал свое воздействие.

Однако существуют два серьезных различия между этими прошлыми кризисами и кризисом, с которым мы сталкиваемся в настоящее время. Первое - это всесторонняя и имеющая большой запас прочности рамочная система институтов, созданных для решения международных экономических и финансовых проблем. Эти учреждения - МВФ, ВТО, Министерство финансов США и зарождающаяся зона свободной торговли на Американском континенте - подверглись суровому испытанию в результате кризиса мексиканского песо и так называемого «азиатского гриппа» 1998 года[72], причем зарекомендовали себя хорошо, хотя и не обошлось без острой критики как слева, так и справа.

Вторым фактором является растущее осознание важности Латинской Америки в самих Соединенных Штатах. Экономическое развитие, охрана окружающей среды, права человека и наркотерроризм не являются только национальными

вопросами, а относятся ко всему полушарию - их можно разрешить только за счет общих действий. К счастью, учреждения, с которыми я был связан на протяжении моей пятидесятилетней причастности к делам Латинской Америки - Совет Америк, Общество Америк и Центр латиноамериканских исследований в Гарварде, - в настоящее время являются составной частью большего и более сложного целого. Комбинация этих двух факторов обеспечит, по моему убеждению, незамедлительные и эффективные ответы на любые проблемы, которые может поставить будущее.

ГЛАВА 29

СТРАСТЬ К СОВРЕМЕННОМУ ИСКУССТВУ

Я был погружен в мир искусства с раннего детства. Моим первым воспоминанием - помимо ощущения безутешности на пристани в Сил-Харборе, когда все другие отправились смотреть на выбросившегося на берег кита, - является воспоминание о матери среди предметов азиатского искусства в наполненной благовониями комнате Будды, или перед картиной Тулуз-Лотрека в галерее нашего дома на 54-й улице. Искусство, которым увлекался отец, особенно замечательный гобелен «Единорог», также оставило неизгладимое впечатление, однако собранная отцом огромная коллекция хрупкого китайского фарфора старых мастеров, а также аскетичных религиозных произведений, какими бы они ни были красивыми, не обеспечивали интимного контакта. Также было ясно, что отец считал, что мы должны восхищаться их совершенством и ощущать их находящуюся вне власти времени красоту с определенного расстояния.

В случае матери дело обстояло по-другому. Хотя она обладала знаниями специалиста, мать также подходила к искусству эмоционально и хотела, чтобы ее дети могли в полной мере наслаждаться всей красотой картины, гравюры или предмета, изготовленного из фарфора. Самым главным было то, что она научила меня, а также моих братьев и сестру быть открытыми любому искусству - позволять краскам, фактуре, композиции и содержанию говорить с нами; понимать, чего пытался достигнуть художник и каким образом его произведение открывает нам взгляд на мир - взгляд, бросающий вызов или приносящий уверенность и успокоение. Нередко это было чем-то таким, что вело к глубокому экстатическому переживанию. Я многим обязан матери, однако то, как она терпеливо передавала нам свою любовь к искусству, является неоценимым сокровищем. Ее смерть в апреле 1948 года стала огромной потерей в моей жизни.

Я не в полной мере осознавал степень моей любви к ней и то влияние, которое она имела и продолжает иметь по отношению к моим ценностям, художественным вкусам и оценке внутренних качеств людей. Помимо ее любви к отцу и своим детям всепоглощающей страстью матери был Музей современного искусства (МСИ). С начала 1920-х годов все в семье знали о растущем интересе матери практически ко всем формам

современного искусства, хотя для многих из нас, и особенно для отца, это было непонятно. МСИ был логическим продолжением этой страсти, а забота о музее стала ее основной задачей.

Мое подключение к деятельности МСИ - на самом деле речь идет о развитии моего интереса к современному искусству - потребовало гораздо больше времени. По существу, настоящий интерес к музею появился, лишь когда меня попросили заменить мать в правлении музея.

Конечно же, у меня было «место в первом ряду» и во время создания музея в конце 1920-х годов. Многие из встреч, посвященных его планированию, проводились в нашем доме на 54-й Вест-стрит, и именно здесь я впервые встретился с Лилли Блисс и Мэри Куинн Салливан, которые разделяли решимость матери создать музей, где работы более молодых, более новаторских художников могли быть показаны широкой публике. В этих встречах, часто долгих и утомительных, участвовали также несколько известных бизнесменов и крупных коллекционеров, заинтересовавшихся идеями трех дам. Я помню, как отец с нетерпением ожидал окончания таких встреч.

После того как мать и ее окружение решили создать новый музей, было необходимо найти директора. Профессор Поль Сакс, глава Музея Фогга в Гарварде, рекомендовал Альфреда Барра, молодого историка искусств, который преподавал в Уэллсли[73], где он создал первый университетский курс по современному искусству. Выбор Барра был связан и с риском, и с надеждами. В то время ему едва исполнилось тридцать лет, он был ученым и эстетом с широким кругом знакомств среди европейских и американских художников, включая Пабло Пикассо и Анри Матисса - двух величайших художников XX века. На протяжении последующих сорока лет Альфред создал коллекцию МСИ, состоящую из не имеющих себе равных шедевров современного искусства, и способствовал формированию как вкусов, так и предубеждений в мире искусства и среди публики вообще.

НЕЛЬСОН ПРИНИМАЕТ КОМАНДОВАНИЕ

В пределах года после окончания Дартмутского университета в 1930 году Нельсон погрузился в деятельность МСИ. Вместе с несколькими своими яркими и энергичными друзьями он вошел в Консультативный комитет юниоров, созданный для привлечения в музей молодых людей. Нельсон и его современники были порывистыми энтузиастами, настаивавшими на том, что художники, работавшие в более абстрактном стиле, должны занимать видное место на выставках и программах музея. Это привело их в конфликт со старшими, менее склонными к риску попечителями, которых устраивали выставки в более обычном стиле, что породило дебаты, бушующие вплоть до сегодняшнего дня, относительно уместных границ «современного» искусства, становящегося по художественной форме все более радикальным.

В 1930-е годы эти споры бушевали при сопоставлении классических работ Дега и Моне, с одной стороны, и вызывавших более противоречивые чувства произведений Эрнста, Мондриана, де Кирико и Клее - с другой[1]. Сегодня в центре этих споров - связь между этими более старыми художниками и представителями искусства сегодняшнего дня с их иногда шокирующе-откровенными, а иногда и ставящими в тупик нерепрезентативными произведениями. Традиционный взгляд, что искусство должно быть прекрасно, кажется несущественным для многих современных художников.

Даже в начале 1930-х годов все знали, что Нельсон хочет стать президентом МСИ (не говоря о желании стать президентом Соединенных Штатов), однако он не хотел слишком активно добиваться этого положения до тех пор, пока все еще активную роль играла мать. Оказалось, что его неожиданным союзником стал отец, которому откровенно не нравилось современное искусство и который возражал против активной роли, которую мать играла в «ее» музее. На протяжении первых лет существования музея мать была казначеем и первым вице-президентом; однако под давлением отца она отказалась от поста президента, когда этот пост был ей предложен. Наконец, в 1936 году отец воспользовался тем, что у матери участились проблемы с сердцем, и смог убедить ее вообще отказаться от всех официальных постов. Это создало возможности для Нельсона. Он заменил мать в качестве первого вице-президента и казначея, а в 1939 году, сразу же по завершении строительства здания МСИ, был избран президентом.

Нельсон был восторженным коллекционером современного искусства и искусства сегодняшнего дня. Он быстро находил достоинства в противоречивых формах искусства, на которые приходилась большая часть его приобретений. Его любимым занятием на протяжение большей части его жизни было пролистывание каталога аукционов, когда он тщательно отмечал предметы, ради которых планировал участвовать в торгах. Энтузиазм Нельсона и его готовность идти на риск позволили ему способствовать тому, что МСИ стал учреждением, находящимся действительно на переднем крае, каким и хотела видеть его мать.

Партнером Нельсона в этом деле, буквально его вторым «я», был Рене д'Арнонкур, ставший директором МСИ в 1949 году. Рене был человеком огромного роста - почти двухметровым «медведем». Химик по образованию, после эмиграции в Мексику в 1920-х годах он стал специалистом по искусству доколумбова периода. Рене был обаятельным и хорошо образованным человеком и буквально кипел идеями. Нельсон и Рене собрали поразительную коллекцию примитивного искусства из Африки, Океании, а также Центральной и Южной Америки и выставили ее в Музее примитивного искусства, созданном Нельсоном в 1954 году; этот музей находился непосредственно к западу от МСИ. Именно эту коллекцию Нельсон передал в качестве дара Музею «Метрополитен» в память о своем сыне Майкле.

Партнерство между Нельсоном и Рене преобразовало МСИ, сделав его более доступным для широкой публики и направив его по новым и все более смелым путям.

После смерти матери в 1948 году мне оказали честь, попросив занять ее место в правлении. Я был несколько испуган связанной с этим ответственностью и тем, что я к этому не был готов. После того как в 1932 году я покинул дом, направившись в Гарвард, у меня было немного прямых контактов с музеем, помимо эпизодического посещения выставок. Я ясно отдавал себе отчет, с чем было связано вхождение в состав совета, где мой старший брат является динамичным президентом, и понимал, что для меня было бы лучше всего сначала хорошенько узнать, как натянуты «канаты вокруг ринга», прежде чем вступать на него и попытаться играть какую-то более активную роль в делах МСИ.

Одно из дел, к которому я проявил интерес, касалось незавершенного сада вдоль 54-й улицы, где находился дом, в котором я провел свое детство и который был снесен отцом в конце 1930-х годов, после того, как они с матерью переехали в квартиру на Парк-авеню. В 1949 году я пожертвовал средства для проектирования и строительства Сада скульптур. По моей просьбе Филип Джонсон, архитектурные таланты которого были

уже широко признаны, согласился взять на себя этот заказ, и сад быстро стал одним из любимых мест рядом с МСИ. Это было хорошим началом моего активного участия в делах музея.

В ОКРУЖЕНИИ МУЖЧИН В КРАСНЫХ ШИНЕЛЯХ

Часть моего ознакомления с «канатами вокруг ринга» МСИ включала расширение знаний об искусстве и умения разбираться в нем. Нам с Пегги повезло в том, что мы нашли замечательного ментора в лице Альфреда Барра.

Я познакомился с Альфредом через мать. Его страсть к орнитологии и моя страсть к энтомологии явились тем общим звеном, которое связало нас через мир естественной истории. После того как я стал членом правления МСИ, он стал для меня и Пегги близким другом, будучи как бы мостом между нами и созданным матерью музеем. На протяжении долгих лет мы сталкивались и со многими другими людьми, помогавшими нам в выборе картин для нашей коллекции, но Альфред оказал самое сильное влияние.

Когда мы только что поженились, мой доход был строго ограниченным, и точно так же была ограничена наша возможность покупки произведений искусства. Мы использовали те небольшие средства, которыми располагали, чтобы купить несколько картин, служивших в качестве настенных украшений. Почти все работы, которые мы вывесили в наших первых домах, были подарками матери, включая несколько акварельных пейзажей Франции и Италии работы Артура Б. Дэвиса, которого мать открыла на раннем этапе его карьеры. Мать также подарила нам большой и красивый пейзаж работы Джорджа Иннеса, который нам нравился. Однако в основном наши стены были заполнены гравюрами: полный лист гравюр с изображением реки Гудзон; несколько работ Джона Джеймса Одюбона, не включавших, правда, его самые главные; и несколько не особенно хороших работ Курье и Айвса, которые мы разместили в менее заметных местах. После смерти матери мы получили из ее достояния несколько гравюр японского мастера Эндо Хирошике и набор черно-белых эстампов Оноре Домье.

Первой из значительных картин, которые мы купили, был портрет красивого молодого джентльмена, приписываемый (как впоследствии оказалось, это была ложная атрибуция) Томасу Салли. В 1946 году мы заплатили за него 10 тыс. долл., что было для нас в то время огромной суммой. Картина нам очень нравилась, и в течение многих лет висела над камином нашей гостиной в Нью-Йорке. Примерно в то же время мы купили и

несколько других английских портретов XVIII века, поскольку они имели разумную цену: на двух были изображены мужчины в ярко-красных шинелях, а на одной - девочка; как будто (но, как потом оказалось, это было не так) они принадлежали кисти Томаса Гейнсборо. Но, по крайней мере, они заполняли пустые места на наших стенах, и мы считали, что это неплохие картины.

Вскоре после того как я вошел в состав совета музея, мы пригласили Альфреда и его жену Маргу с визитом в наш новый дом на манхэттенском Ист-сайде. Когда мы сидели за чаем, Марга смотрела вокруг себя в гостиной явно в замешательстве, как она считала, от чрезвычайно банальной коллекции картин. «Как вы можете выдержать, когда вас окружает такое количество маленьких человечков в красных шинелях?», -спросила она. Мы с Пегги были несколько шокированы ее прямотой и даже рассержены, однако по размышлении должны были признать, что предметы искусства на стенах нашего дома нельзя назвать произведениями высокого уровня. Именно тогда мы приняли решение делать больший упор на качество наших приобретений, даже если мы и не могли позволить себе картины, приближающиеся по своему уровню к шедеврам. Приняв такое решение, мы часто обращались за советом к Альфреду.

На протяжении целого десятилетия, а может быть и более, Альфред привлекал наше внимание к произведениям высокого класса. Нам с Пегги нравились французские импрессионисты и постимпрессионисты, и первой из значительных картин, которые мы купили под влиянием Альфреда, была замечательная картина, изображавшая цветы, работы Пьера Боннара. За этим последовал этюд Матисса, а в 1951 году поразительная обнаженная «Габриелла в зеркале», за которую было заплачено 50 тыс. долл. Это была наша первая серьезная картина работы импрессионистов, намного более дорогая, чем все остальное. Мы с гордостью вывесили ее в нашей городской гостиной, правда, некоторые из консервативных родственников Пегги были шокированы видом картины с обнаженной женщиной, выставленной на таком видном месте!

Альфред познакомил нас с несколькими дилерами, у которых мы покупали импрессионистов; этими дилерами были Сэм Салц, Джастин Таннхаузер и Далзелл Хэтфилд из Лос-Анджелеса. Мы также стали активными клиентами галерей Уилденстайна и Кнёдлера.

В 1955 году Альфред узнал, что французский дилер Поль Розенберг приобрел значительную часть коллекции картин импрессионистов, принадлежавшую г-же А. Честер Битти; эта коллекция считалась одной из лучших в Англии. К ее сокровищам

относилась картина Поля Сезанна «Мальчик в красной жилетке». Альфред считал ее одним из шедевров Сезанна и хотел приобрести ее для МСИ. Поскольку музей не располагал средствами, нужными для покупки, Альфред сделал следующее предложение: если мы купим ее и согласимся передать музею, он попросит Розенберга предоставить нам право первого осмотра всей коллекции. Мы приняли это предложение, и дело кончилось покупкой не только Сезанна, но также и картины Жоржа - Пьера Сера «Рейд в Гранкампе» и замечательного этюда Эдуарда Мане «Бриош». Качество живописи в коллекции Битти произвело на нас такое сильное впечатление, что если бы у нас были средства, мы с удовольствием купили бы ее целиком. Тем не менее, три картины, приобретенные нами, несомненно относятся к самым лучшим в нашей коллекции[1].

ПРЕВРАЩЕНИЕ В СЕРЬЕЗНЫХ КОЛЛЕКЦИОНЕРОВ

На следующий год мы приобрели две картины Клода Моне «Кувшинки». В то время поздние работы Моне считались менее интересными, однако Альфред решительно рекомендовал нам приобрести их.

Большого размера пейзажи, которые Моне писал на протяжении поздних лет жизни, с изображениями болотных трав, камыша и кувшинок, плавающих на поверхности пруда, созданного им около его дома в Живерни на притоке Сены, вначале считались критиками уступающими его ранним, более типичным картинам с изображением железнодорожных станций, стогов сена и других знакомых сцен. На седьмом десятке лет жизни и почти слепой, начавший работу над своим последним циклом «Кувшинки в Живерни», Моне рисовал кистями, прикрепленными к концам длинных палок. Огромные холсты - некоторые длиной 6 метров или более - были по своему характеру почти абстрактными. Когда они были выставлены в 1925 году, реакция на них носила явно отрицательный характер. Только вмешательство друга Моне, премьера Жоржа Клемансо - «Тигра Франции» - не допустило того, чтобы художник уничтожил их. На протяжении многих лет эти холсты хранились в сарае в Живерни, практически забытые.

В начале 1950-х годов Мишель Моне продал 30 картин своего отца, написанных в Живерни, мадам Кате Гранофф, которая была агентом по продаже картин в Париже. Альфред Барр посмотрел их и понял то, что осталось незамеченным большинством историков искусства: Моне предчувствовал приход абстракции в современное искусство. Связь между поздними работами Моне и неотразимыми полотнами Нью-Йоркской школы абстрактного экспрессионизма, такими как работы Джексона Поллока, Марка Ротко и Виллема де Кунинга, показалась Альфреду поразительной. В 1955 году на средства, предоставленные госпожой Саймон Гуггенхайм, Альфред купил большой холст «Кувшинки» и поместил его на видном месте в МСИ. Критики вскоре переменили свое мнение о последних картинах Моне, написанных в Живерни, называя их необыкновенным шагом вперед в истории искусства.

Мы с Пегги увидели эту картину в МСИ и были восхищены ей, и перед тем, как мы отправились в Париж в июне 1956 года,

Альфред проинформировал нас, что Катя Гранофф все еще имеет несколько холстов из цикла «Кувшинки» и приглашает нас посетить свою галерею. Когда мы вошли, одна картина - белые кувшинки, плавающие на синей, как индиго, поверхности светящегося пруда, - немедленно приковала наше внимание. Мы купили ее и еще одну картину непосредственно на месте. В 1961 году мы купили третью картину у галереи Уилденстайн в Нью-Йорке. Хотя они были слишком велики для наших стен, мы, наконец, нашли отличное место, чтобы вывесить все три картины, - это была стена, выходившая на лестницу в Хадсон-Пайнс.

Теперь мы с Пегги полностью вошли в восхитительный мир коллекционирования предметов искусства, и на протяжении последующих трех десятилетий продолжали расширять рамки нашей коллекции и улучшать ее качество.

В конце 1959 года Ставрос и Эугения Ниархос пригласили нас в недельное плаванье по Эгейскому морю на борту их трехмачтовой шхуны «Креол». Владелец одного из крупнейших в мире торговых флотов Ставрос вместе с несколькими другими греческими магнатами - другим был Аристотель Онассис, будущий муж Жаклин Кеннеди, - стоял во главе индустрии мирового торгового судоходства. Являющийся, по общему мнению, одним из самых богатых людей в мире, Ставрос имел дома в самых разных странах, конюшню чистокровных лошадей в Англии и великолепную коллекцию современного искусства. Я познакомился со Ставросом шестью годами раньше, когда он приехал в главную контору «Чейз-бэнк» на деловую встречу. Я нашел, что он был исключительно проницательным и талантливым бизнесменом, уже начавшим расширять свою корпоративную империю. Пегги считала, что он остроумен и забавен, хотя ей был неприятен его скабрезный жизненный стиль. При том, что между мной и Ставросом было мало общего, у нас сложились хорошие личные отношения, и мы стали деловыми партнерами во многих операциях с недвижимостью в Соединенных Штатах, включая покупку Рокфеллеровского центра.

В том плавании 1959 года участвовали также наши друзья Джек и Дру Хайнс из Питтсбурга, а также Ханс (Хейни) Хейнрих и Фиона Тиссен-Борнемиц, с которыми мы встретились впервые. Хейни был внуком знаменитого Огюста Тиссена, «рурского Рокфеллера», основателя немецких сталелитейных заводов «Ферайнигте штальверке», которые на протяжение многих лет были крупнейшим горнодобывающим и сталелитейным картелем мира. В ходе нашего круиза выяснилось то, что мы все интересовались искусством.

В мае следующего года мы с Пегги обедали со Ставросом и

Эугенией Ниархосами в их доме на Рив-Гош, построенном Наполеоном для своей любовницы мадам Тальен. После этого мы все полетели в Лугано, чтобы провести уикенд с Тиссенами. Отец Хейни Генрих посвятил свою жизнь искусству, а не семейному бизнесу, и собрал одну из крупнейших в мире коллекций произведений искусства эпохи Возрождения. Мы много слышали об этой коллекции, хотя никогда не видели ее. Когда мы прибыли в дом Хейни - Виллья-Фаворита, мы были поражены. Хейни сильно увеличил коллекцию своего отца, добавив как старых мастеров, так и великолепные образцы работ художников XX века. Это была наиболее всесторонняя и прекрасная частная коллекция, которую мы когда-либо видели[74].

Когда мы находились в Лугано, Хейни рассказал нам, что в Штутгарте состоится аукцион произведений искусства XX века. Ставрос убедил всю компанию лететь туда на его самолете и осмотреть выставляемые произведения. Мы с Пегги отправились главным образом для того, чтобы хорошо провести время с нашими более отважными друзьями. Когда мы прибыли, увидели ряд произведений, которые произвели на нас впечатление, и сделали заявки на покупку нескольких из них. После возвращения в Нью-Йорк к нашему приятному удивлению мы узнали, что приобрели полотно Поля Клее, акварели Георга Гроса, Лионеля Феннингера, Эмиля Нольде, Мориса де Вламинка и Василия Кандинского, а также скульптуру Кете Кольвиц. Ни один из этих авторов не был представлен в нашей коллекции.

АКТИВНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ В МСИ

В 1958 году, после десятилетия относительно спокойного пребывания в членах правления, я внезапно оказался ввергнутым в водоворот дел МСИ, когда Нельсон ушел в отставку с должности председателя, чтобы участвовать в выборах на пост губернатора штата Нью-Йорк. Его логической преемницей была моя золовка Бланшетт в связи с той важной ролью, которую она всегда играла в качестве одной из попечительниц, однако мой брат Джон, отношение которого к современному искусству сильно напоминало отношение отца, был против того, чтобы она заняла это место. В результате после определенных колебаний я согласился занять пост председателя правления на временной основе. К счастью, Бланшетт преодолела сопротивление Джона и всего лишь через шесть месяцев была избрана председателем правления вместо меня.

В 1962 году я был избран председателем правления МСИ на полный срок. Несмотря на многочисленные обязанности в «Чейзе», я считал, что мог согласиться, поскольку функции председателя носили в значительной степени церемониальный или почетный характер, а руководящее положение среди попечителей занимал президент. Я также знал, что повседневная деятельность музея находится в талантливых руках Рене д'Арнонкура. Однако в 1968 году Рене ушел в отставку, а президент Элиза Паркинсон также объявила, что хотела бы оставить свой пост. Совершенно неожиданно у МСИ появилась потребность в новом руководстве, и как председатель я должен был возглавить усилия по его нахождению.

Я был убежден, что для МСИ был нужен президент, имеющий опыт деловой деятельности, а также признанную компетенцию в вопросах искусства. Наилучшим кандидатом был Уильям Пэли. Попечитель с 1930-х годов Билл был владельцем выдающейся коллекции произведений современного искусства, а также основателем и председателем компании CBS, которая играла новаторскую роль в коммуникационной отрасли. Однако Билл был чрезвычайно занятым человеком, и было не ясно, примет ли он это предложение. После массы уговоров со стороны Бланшетт и меня он согласился взять на себя обязанности президента. Для МСИ это было даром божьим, хотя для Билла это, возможно, было не так, поскольку последующие четыре года оказались наиболее бурным периодом в истории музея.

НЕВИДИМЫЕ МИРУ СЛЕЗЫ

В конце 1960-х годов, после сорока лет своего существования, МСИ стал цитаделью, святилищем и главным испытательным полигоном современного искусства в Соединенных Штатах. Посещаемость резко росла от года к году, так же, как и количество участников. Наши отличающиеся широким разнообразием коллекции картин, гравюр, рисунков, скульптур, фильмов и других предметов современного искусства, включая вертолет, подвешенный на балке четвертого этажа, также росли стремительно. Персонал МСИ организовывал и устраивал выставки по всей стране и в разных странах мира. Мы только что закончили первое с конца 1930-х годов расширение площадей музея, завершив восточное крыло и включив старый музей Уитни в наше новое западное крыло в 1964 году. Все это носило положительный характер и обнадеживало.

Однако на том уровне, который не был заметен для всех, музею угрожали две существенно важные деловые проблемы: деньги и управление. Годовой дефицит операционного бюджета из года в год составлял около 1 млн. долл., причем положение ухудшалось. Кампания по сбору средств, посвященная нашему тридцатилетию, принесла 25,6 млн. долл., однако годичные дефициты быстро съедали этот резерв. Кроме того, финансовый комитет сделал инвестиции в портфель модных тогда акций высокотехнологичных компаний «давай-давай», что оказалось катастрофой, и треть наших фондов, которых и без того не хватало, испарилась.

Наши финансовые проблемы обострялись из-за неудовлетворительной структуры управления, что было следствием децентрализованной системы, при которой каждый из отделов имел значительную автономию в плане организации выставок, приобретений и программы. Влиятельные попечители часто объединялись с кураторами отделов, в которых они имели тот или иной особый интерес и которые они отстаивали или осуществляли их финансовую поддержку. Поскольку никто не хотел ссориться с влиятельными попечителями, выставки и приобретения часто утверждались безотносительно к общим рекомендациям по политике музея и не соотносились с его деликатным финансовым статусом. Бюджетного процесса, относящегося к музею целиком, не было, и кураторы, а также те, кто планировал выставки, редко позволяли вопросам стоимости фигурировать в расчетах; они исходили из предположения, что

попечители найдут способ заплатить по счетам.

Такой не следующий принципам бизнеса процесс был симптомом более глубоко лежащей проблемы: речь шла об отсутствии единого мнения о составе постоянной коллекции МСИ и о направлении формирования коллекции на будущее. Некоторые из попечителей решительно поддерживали идею продолжения коллекционирования работ художников сегодняшнего дня одновременно с осторожной продажей менее выдающихся экспонатов коллекции для финансирования новых приобретений. Другие предпочитали, чтобы коллекция ограничивалась «золотым веком» модернизма: начиная с 1880-х годов, когда впервые появились постимпрессионисты, до 1950-х годов, когда появилась Нью-йоркская школа.

Я был в том лагере, который выступал в пользу «духа пионеров» в наших приобретениях, как это исходно было определено матерью и теми, кто работал вместе с ней. Иными словами, я считал, что коллекция не должна была ограничиваться тем или иным конкретным периодом, и что мы должны были продолжать находить, приобретать и выставлять работы авангарда. Билл Пэли и я соглашались в том, что такой курс требовал укрепления наших возможностей по сбору средств и исправления наших финансовых и административных проблем. Накануне последней четверти XX века это был главный вопрос, стоявший перед МСИ.

НЕУРЯДИЦЫ С РУКОВОДСТВОМ

Наша первая задача заключалась в том, чтобы найти подходящую замену для Рене д'Арнонкура. На протяжении почти двадцати лет Рене был олицетворением силы, а также искусным дипломатом, который мог гармонизировать деятельность талантливых, но темпераментных кураторов, работавших под его руководством. Он также нашел способ использовать гений Альфреда Барра для создания постоянной коллекции музея, одновременно сняв с него обязанности по управлению, в отношении которых Барр не проявлял особых способностей. Рене был чрезвычайно умелым в общении с попечителями и в объединении их разнообразных способностей и интересов на благо музея. В ретроспективе, однако, получилось, что Рене создал структуру управления, которая слишком сильно зависела от его личных качеств. Поскольку он не делегировал ответственность в достаточном объеме, структура управления начала распадаться вскоре после его ухода со своего поста.

Бейтс Лоури, выбранный нами преемником Рене, был весьма уважаемым историком искусства. Казалось, что этот выбор идеально решает задачу, однако его медовый месяц оказался непродолжительным. Вскоре после того, как он стал директором, Бейтс объявил, что он также будет куратором отдела живописи и скульптуры — это была самая важная кураторская должность МСИ, сама по себе требовавшая работы на полную ставку. Другие кураторы усмотрели в этом признаки захвата власти и решили, что в будущем с их отделами быстро разделаются. Бейтс также испортил отношения с попечителями, настаивая на предоставлении ему «подходящего» жилья, чтобы он мог устраивать у себя приемы в интересах музея.

Однако после того, как его просьба была удовлетворена, он отказался устраивать приемы, поскольку, по его словам, это был его дом! Он отремонтировал комнаты своего офиса в музее, не получив разрешения правления на проведение затрат. Когда Билл Пэли увидел счет, он пришел в ярость и немедленно уволил Бейтса всего лишь через десять месяцев его нахождения на работе. Своевольный поступок Билла огорчил массу людей, однако я полагал, что при сложившихся обстоятельствах это было необходимо, хотя мы и остались без директора.

Прошел практически целый год, прежде чем наш Комитет по поискам предложил в качестве директора Джона Хайтауэра. Будучи исполнительным директором Совета по искусству штата

Нью-Йорк, Джон смог обеспечить серьезную финансовую поддержку искусства во всем штате и считался человеком, понимавшим важность последней строчки в балансовой ведомости. Еще более важным обстоятельством было то, что Джон не был историком искусства, и поэтому в отличие от Бейтса Лоури не создавал угрозы для кураторов музея. Джон пришел в музей, исполненный энтузиазма, и вначале мы были настроены оптимистично в связи с его назначением. Однако вскоре Джон столкнулся с проблемами. Он считал, что музеи несут на себе обязанность помогать обществу разрешать его проблемы.

Поскольку одной из основных социальных проблем дня был Вьетнам, Джон решил, что МСИ должен участвовать в национальных дебатах. Прошло немного времени, прежде чем вестибюль музея стал напоминать штаб-квартиру по организации антивоенных протестов. Он позволил книжному магазину продавать плакат, посвященный печально известному массовому расстрелу в Май Лай[75], с надписью «И детей тоже... » и словами «Музей современного искусства», набранными жирным шрифтом в нижней части. Когда вторжение президента Никсона в Камбоджу вызвало широкие беспорядки в университетах страны, Хайтауэр отменил плату за доступ в музей, проводил постоянную демонстрацию антивоенных фильмов и позволил персоналу МСИ стоять на улице и раздавать антивоенные листовки.

За этим последовала печально известная «информационная» выставка летом 1970 года. Снаружи музея развевался черный флаг. Внутри посетителей музея просили голосовать по одному вопросу: «Будет ли тот факт, что губернатор Рокфеллер не осудил политику президента Никсона в Индокитае, причиной, чтобы вы не голосовали за него в ноябре?». Их также приглашали «позвонить по телефону революционеру» и прослушать записанные обращения членов группы «Черные пантеры» Бобби Сила и Йппи Джерри Рубина с призывами к действию. Чтобы отдать дань «сексуальной революции», были устроены кабинки, задрапированные мешковиной, в которых парочки могли возиться друг с другом. Все это было абсолютно отвратительно.

Джон имел право высказывать свое мнение, однако он не имел права превращать музей в форум антивоенной деятельности и сексуального освобождения. В ответ на вопрос относительно художественной приемлемости этого шоу Джон отвечал словами: «Существует масса моментов в индивидуальном и коллективном плане, которые влияют на мое существование: война, Дж. Эдгар Гувер, истеблишмент, Рокфеллеры, Министерство обороны». Он продолжал: «Художники обязаны и полны решимости кусать руку, которая кормит их, особенно когда честность искусства уважают

вечером и отметают на протяжении дня». Я посчитал его заявление лично оскорбительным, другие попечители придерживались того же мнения.

Когда профессиональные сотрудники и кураторы МСИ объявили забастовку в 1971 году, Джон немедленно согласился на их требование организации профсоюза. В ситуации, когда персонал находился в беспорядочном состоянии, пожертвования кончались, а попечители открыто бунтовали, Билл Пэли при моей полной поддержке уволил Хайтауэра в начале 1972 года. Потерпев неудачу с внешними кандидатами, мы решили попытаться найти замену в самом МСИ. Самым сильным кандидатом был Ричард Олденберг, брат художника Клаеса. Дик эффективно руководил отделом публикаций и даже ушел от традиционной убыточности, зарабатывая на протяжении нескольких лет скромную прибыль! Обладающий широкими знаниями по искусству, Дик был спокойным и приличным человеком и представлялся подходящим кандидатом, чтобы вывести музей на новый курс. Он был назначен директором в 1972 году и управлял МСИ со значительным успехом на протяжении последующих двадцати двух лет.

ПРИОБРЕТЕНИЕ КОЛЛЕКЦИИ СТАЙН

В 1968 году внимание мира искусства было привлечено к внезапному появлению на рынке части знаменитой коллекции Гертруды Стайн. Гертруда Стайн, американская писательница-авангардистка, жила в Париже на протяжении многих лет, имея салон, посещавшийся многочисленными писателями и художниками, включая Пабло Пикассо, Анри Матисса и Жоржа Брака. Гертруда и ее брат Лео были одними из первых коллекционеров произведений кубистов и представителей других радикальных направлений живописи первых десятилетий XX века. Они начали сбор своей коллекции, когда эти художники по большей части были неизвестными, неоцененными и часто нищими. К 1930 году Стайны собрали выдающуюся коллекцию, которая была выставлена в парижской квартире мисс Стайн. Перед своей смертью в 1946 году она завещала часть своей коллекции, состоящей из 47 картин: 38 - Пикассо и 9 - Хуана Гри, своим трем внучатым племянницам и племянникам, но с правом пожизненного владения ее компаньонкой, с которой она провела много лет, - Элис Б. Токлас.

После смерти мисс Токлас в 1967 году наследники Стайн решили продать коллекцию. Уильям Либерман, занимавший в то время пост директора Департамента гравюр и рисунков МСИ, узнал, что они были бы рады, если бы коллекция ушла в музей *при условии,* что мы сделаем конкурентное предложение; в противном случае коллекция будет продана тому, кто предложит наивысшую цену. Проблема заключалась в том, что МСИ, сталкивающийся с хронической нехваткой фондов для приобретения, не располагал средствами для этой цели.

Я считал, что перед нами была слишком привлекательная возможность, чтобы мы могли позволить себе ее потерять, и в результате сформировал синдикат для покупки коллекции; в него входили мой брат Нельсон, Уильям А.М. Берден, Андре Мейен, старший партнер в «Лазар Фрер», Билл Пэли, и Джон Хей (Джок) Уитни, издатель газеты «Нью-Йорк геральд трибюн»[76].

Шесть участников согласились подписаться на одинаковые суммы. Когда Билл Берден вышел из состава, я добровольно взял на себя обязательство уплатить его долю.

Кураторы МСИ не были заинтересованы во всей коллекции Стайн, однако хотели получить шесть картин Пикассо, чтобы заполнить пробелы в коллекции. Члены синдиката заранее согласились, что эти шесть картин пойдут в музей

непосредственно или же по завещанию, написанному тем, кто эти картины приобретет.

Чтобы определить цену, которую мы должны были предложить наследникам Стайн, мы попросили Юджина Тоу, известного дилера, торгующего предметами искусства, провести оценку всей коллекции. Оценка Джина дала цифру в 6,8 млн. долл. - Стайны приняли эту цену. Мы также попросили Джина дать оценку каждой из работ с тем, чтобы справедливо распределить их между собой. Цены, определенные Джином, варьировались приблизительно от 750 тыс. долл. за наиболее крупные работы Пикассо до почти 2 тыс. долл. за одну из маленьких работ Гри.

14 декабря 1968 г. члены синдиката собрались в большой комнате в крыле Уитни МСИ для окончательного выбора. Картины находились вдоль стен и выглядели как красочное и впечатляющее зрелище. Опираясь на свой опыт по распределению наследства тетушки Люси несколькими годами раньше, я предложил процедуру, с которой другие согласились: мы кладем шесть номеров в старую фетровую шляпу и пускам ее по кругу. Я тянул последним, и мне остались номера 1 и 3. Затем мы последовательно друг за другом выбирали картины, пока не исчерпывали свои доли в 1,1 млн. долл. (для меня доля была вдвое больше) или не выбирали желаемого количества картин.

Мы с Пегги выбрали «Девушку с корзиной цветов» Пикассо. Как мы узнали позже, это был первый выбор каждого из присутствующих, кроме Нельсона[77].

Затем Билл Пэли выбрал похожую картину - розовую обнаженную Пикассо, относящуюся к тому же периоду, а после него мы объявили о своем втором выборе «Резервуар, сад в Эбро» (одна из его первых картин в стиле аналитического кубизма, и поэтому представляющая значительный исторический интерес). Я увидел, как нахмурился Нельсон после того, как я объявил о нашем выборе. В конечном счете мы с Пегги выбрали восемь картин Пикассо и две картины Гри, общая стоимость которых составила 2,1 млн. долл. Нельсон, исключительно любивший работы Пикассо, выбрал двенадцать произведений великого испанского мастера - ряд шедевров, однако некоторые из них меньшего размера и не столь значительные. Джок и Андре сделали хороший, но экономный выбор, а Билл Пэли выбрал только две картины - обе, большие картины Пикассо. Пять картин Гри и семь картин Пикассо выбраны не были; впоследствии они были проданы, что позволило нам вернуть часть наших исходных вложений[78].

Картины, которые мы приобрели на протяжении 1950-х и

1960-х годов, определили нормы качества и красоты, которых я всегда пытался придерживаться в коллекционировании во все последующие годы. Некоторые из наших самых первых приобретений в настоящее время оцениваются в сотни раз дороже по сравнению с тем, что мы заплатили за них; это отражает их высокое качество и тот бум на рынке произведений искусства, который начался в 1980-х годах и продолжается по сей день. Хотя мы никогда не покупали картины в качестве способа вложения денег, наша коллекция произведений искусства стала одним из моих наиболее ценных активов и представляет собой значительную часть моего личного состояния.

РАСШИРЕНИЕ МСИ

После открытия музея в 1939 году его основной проблемой было размещение быстро растущей постоянной коллекции. В результате серьезные расширения музея в период после 1939 года носили сложный характер, были дорогостоящими и вызывали споры. Я принимал участие в каждом из них.

К 1960 году музей уже совершенно не устраивало пятиэтажное здание в стиле арт-деко. Посещаемость возросла необычайно, а количество предметов в коллекции увеличилось с менее 3 тыс. до более 18 тыс., большую часть которых приходилось хранить на арендованных площадях, поскольку на 53-й стрит места не было. Сотрудники музея размещались в тесном помещении и должны были жестко конкурировать, когда речь шла о площади для размещения выставок. В результате мы начали кампанию по сбору 20 млн. долл., причем половину этой суммы предполагалось использовать для добавления нового крыла к существующему зданию.

Рокфеллеры сделали крупные пожертвования для этой кампании. Я выделил 1,6 млн. и вместе с Нельсоном убедил Фонд братьев Рокфеллеров выделить субсидию в сумме 6 млн. долл., чтобы обеспечить успех кампании. Еще важнее, что моя тетушка Алта Прентис, единственная оставшаяся сестра отца, большую часть своей жизни жившая в двух особняках на 53-й стрит, непосредственно к востоку от МСИ, обеспечила возможность расширения, согласившись на мою просьбу о передаче своих домов музею. Филип Джонсон, занимавший тогда должность руководителя архитектурного отдела МСИ, спроектировал новое восточное крыло, которое открылось весной 1964 года.

В то же время, когда мы заложили восточное крыло, мы также расширились на север, приобретя здание музея Уитни, который переезжал в новое помещение в Верхнем Истсайде. Будучи председателем правления, я руководил заседанием совета, когда было принято решение о покупке этой недвижимости, и пожертвовал еще 700 тыс. долл. для покрытия расходов по включению купленного помещения в большой комплекс. Эти проекты были довольно простыми и незамысловатыми. Расширение музея в будущем оказалось бесконечно более сложным и дорогостоящим.

МУЗЕЙНАЯ БАШНЯ

К середине 1970-х годов площади, которые мы добавили к музею, были полностью исчерпаны за счет быстрого роста коллекции и развития наших программ по образованию. Нам требовалось очередное расширение, однако по соседству не было земельных участков, которые можно было приобрести по разумной цене, а наши финансы находились в удручающем состоянии. Любое новое расширение в лучшем случае было под вопросом.

При ознакомлении банкира с балансовой ведомостью МСИ у него возникали болезненные ощущения. В 1974 году операционный дефицит составлял 1,5 млн. долл., все девять последних лет были закрыты с дефицитом. Средства, собранные в предыдущих кампаниях по сбору средств, расходовались на покрытие дефицита, а средства, которыми мы располагали, уменьшились почти с 24 млн. долл. всего пятью годами раньше до 15 млн. Мои собственные пожертвования на протяжении этих лет использовались, главным образом, чтобы покрыть ежегодную недостачу.

Перспективы на сбор средств выглядели мрачно. Консультанты информировали нас о том, что крупные фонды и корпорации, в прошлом оказывавшие нам самую большую поддержку, перенесли акцент и ресурсы с предметов искусства, сосредоточив внимание на актуальном «городском кризисе». Консультанты выражали не меньшие сомнения в отношении наших возможностей добыть новые средства от попечителей и близких друзей музея.

В сложившихся обстоятельствах большинство попечителей считало, что наилучшим для нас решением будет «научиться жить по средствам». Это как минимум, потребовало бы резкого ограничения приобретения произведений искусства сегодняшнего дня. Хотя я соглашался с тем, что нам необходимо было привести наше финансовое состояние в порядок, невозможность обновления нашей постоянной коллекции не решила бы наши проблемы, а скорее осложнила бы их. Я считал тогда, как я считаю и сейчас, что без непрерывного роста своей коллекции МСИ потеряет привлекательность для публики, окажется в застойном состоянии и в конечном счете увянет. В лучшем случае при этом мы станем музеем Фрика[1] XX века: совершенно великолепное место, однако не более чем наследие одного короткого периода.

В свете пессимистических предсказаний консультантов относительно наших возможностей по сбору средств было ясно, что нам следовало искать другие способы решения наших финансовых проблем и проблем, связанных с площадью. Мы нашли такие пути в новаторском проекте «башни». Ричард Уэйнстейн, архитектор, работавший со мной по проектам в Нижнем Манхэттене, предложил идею объединения недвижимости, принадлежавшей МСИ вдоль 53-й стрит, и ее продажи, как и продажи «прав на воздух» над музеем, строительной фирме, которая построит собственное жилое или коммерческое здание. Продажа «прав на воздух» (неиспользованной части высоты здания, разрешенной городскими правилами), позволяющих возведение по соседству более высокого здания, стала общепринятой практикой в Нью-Йорке после принятия Закона о зонах в 1915 году. Однако лишь немногие некоммерческие организации когда-либо были в состоянии воспользоваться этим.

Однако нам было необходимо действовать осторожно, поскольку мы хотели получить максимум в финансовом отношении, не ставя под угрозу наш безналоговый статус и не подвергая опасности наши возможности для расширения в будущем. Продажа «воздуха» и прав на строительство дала бы нам серьезное вливание средств в фонд, однако сама по себе не покрыла бы затрат на дополнительные площади. Наши юристы предложили гениальный план: он заключался в создании «Трастового фонда культурных ресурсов города Нью-Йорка» как ведомства штата Нью-Йорк, которое имело бы право владеть собственностью, занимать денежные средства, собирать налоги и использовать собранные налоги для поддержания частных культурных учреждений. Право такого трастового фонда выпускать освобождаемые от уплаты налога облигации с целью финансирования строительства было ключевым моментом, поскольку это давало нам прямой доступ к дешевым источникам финансирования проекта. Трастовый фонд должен был получать эквивалент налогов на недвижимость от владельцев нового здания для оплаты облигаций, а после вычета расходов и прочих затрат должен был ежегодно выплачивать музею остающиеся фонды.

После того как этот проект был поддержан попечителями, мы обратились к мэру Эду Коху, который в разгар бюджетного кризиса города радостно поддержал эту идею. Член городского собрания Рой Гудман внес соответствующий законопроект в Законодательное собрание штата Нью-Йорк, после чего от меня и других попечителей потребовались два дня интенсивного

лоббирования, прежде чем собрание окончательно утвердило его. Лидер большинства в Сенате штата Нью-Йорк Уоррен Андерсон оказал особенно большую помощь в проведении законопроекта через Сенат, и губернатор Хью Кэри подписал закон, учреждающий трастовый фонд.

В 1979 году музей передал свои права на имущество и строительство трастовому фонду за общую сумму, составлявшую 17 млн. долл., а трастовый фонд продал имущество и права «Корпорации Музейной башни», частной компании, созданной для этой цели за ту же сумму. В дальнейшем трастовый фонд должен был возмещать музею затраты на создание новых площадей, а музей в свою очередь арендовал здание у трастового фонда за сумму один доллар в год на протяжении девяноста девяти лет.

Декан Йельской школы архитектуры Сизар Пелли спроектировал здание, которое было открыто в 1984 году. Четкий современный стиль башни хорошо гармонирует с окружающим районом. Этот проект позволил нам увеличить выставочные площади более чем вдвое, впервые предоставив в наше распоряжение большие помещения, где можно было выставлять крупные произведения современных авторов. Над нижними шестью этажами, где также размещены мастерские, классные комнаты, конторские помещения, красиво возвышается 44-этажная жилая башня. Находясь внутри музея, пребываешь в полном неведении, что над ним - высотное здание.

Создание Музейной башни явилось творческим решением, в котором государственный сектор, частный сектор и филантропическая организация создали эффективное партнерство на благо музея и общественности в целом.

ПЕРЕМЕНЫ В РУКОВОДСТВЕ

На протяжении большей части 1970-х и в начале 1980-х годов Бланшетт, Билл Пэли и Дик Олденберг направляли рост площадей МСИ, оттачивали его программу и увеличивали его уже знаменитую коллекцию. К сожалению, в начале 1985 года Билл заболел и должен был уйти с поста председателя, в результате его место заняла Бланшетт. Печально, что собственная битва Бланшетт с болезнью Альцгеймера вынудила ее досрочно уйти со своего поста всего лишь через несколько лет. Не имея явной кандидатуры для замены Бланшетт, Совет в 1987 году попросил меня остаться на третий срок в качестве председателя правления. Я согласился, несмотря на то, что уже был сильно загружен делами Рокфеллеровского центра, Общества Америк и Партнерства города Нью-Йорка.

А сделать нужно было много. Обследование, проведенное в 1986 году внешними специалистами, показало, что нам необходимо разрешить три критические проблемы: состав правления, хаотичную систему управления и постоянную потребность в новых площадях.

В отношении правления проблема была ясной - возраст его членов был слишком велик. В МСИ не было обязательного требования в отношении возраста, в котором попечители должны уйти в отставку. В 1991 году девять из сорока попечителей, включая меня, были в возрасте семидесяти пяти лет или старше, а ряд других отставал не намного. Хотя многие из нас были щедрыми и эффективно работающими членами, нам нужно было потесниться, уступив место следующему поколению. Решение, которое мы предложили, заключалось в создании новой категории «пожизненного попечителя».

Такие попечители имели бы право возглавлять комитеты, посещать заседания совета и участвовать в дискуссиях, однако не имели права голоса. Хотя логика этого предложения представлялась бесспорной, проведением в жизнь надо было умело руководить, с тем чтобы не оттолкнуть и не обидеть тех, кто всегда поддерживал музей. Я согласился взять на себя работу по убеждению других в целесообразности этой идеи. Провел разговор с каждым индивидуально, и все они, хотя и не были в восторге, приняли мое предложение с достоинством и пониманием. Трудных последствий, которых некоторые опасались, не возникло. Среди тех, кто вошел в состав правления в последующие годы, были госпожа Акио Морита, жена

председателя корпорации «Сони», Патриция Фелпс де Сиснерос, патронесса искусств из Венесуэлы, и Майкл Овиц, влиятельный бизнесмен индустрии развлечений и средств массовой информации из Лос-Анджелеса.

Мы также достигли значительного успеха в плане перестройки управления. Дик Олденберг замечательно справлялся с обязанностями директора, однако масштабы работы и ее сложность возросли. Было нереально ожидать, что Дик сможет справляться со всеми этими обязанностями без помощника.

Вначале мы создали новую должность - президент на зарплате, чтобы снять часть административных обязанностей с директора. Однако после активных поисков, продолжавшихся более года, стало ясно, что кандидаты, обладающие теми качествами, которые мы желали найти, не были готовы к тому, чтобы делить власть с директором, занимавшим свой пост в течение более двадцати лет. Осенью 1993 года, непосредственно перед моим уходом с поста председателя, Дик объявил о своем намерении подать в отставку в июне следующего года. Его решение позволило нам начать поиски кандидатуры для занятия должности единственного главного исполнительного директора МСИ.

За относительно короткое время мы нашли идеального кандидата. Глену Лоури было сорок лет, он был выпускником Колледжа Уильяме и получил степень доктора философии по исламскому искусству в Гарварде. Он работал в Смитсонианском институте, а также был директором художественной галереи Онтарио в г. Торонто в Канаде. Поскольку он специализировался в совершенно другой области истории искусства, Глен не создавал угрозы ни для одного из кураторов МСИ. Глен был блестящим, тактичным, полным энергии человеком, прирожденным лидером.

Последний вопрос: определение того, куда и как расширяться, а также каким образом финансировать такое расширение, - потребовал для своего разрешения гораздо больше времени. Уже через несколько лет после открытия Музейной башни в 1984 году МСИ вновь столкнулся с проблемой нехватки площадей. Наша постоянная коллекция, включающая почти 13 тыс. фильмов, десятки классических автомобилей и многочисленные крупногабаритные предметы современной скульптуры, в дополнение к нашему большому собранию картин, гравюр, рисунков и прочих предметов, отражающих жизнь XX века, теперь содержала более миллиона объектов. Через двери МСИ ежегодно проходили более миллиона человек, и жалобы на

длинные очереди и переполненные галереи стали обычным делом. Конечно, мы нуждались в расширении, однако наш непосредственный сосед на 53-й стрит - епископальная церковь Сёнт-Томас не рассматривала вопрос о продаже, а владельцы отеля «Дорсет» к западу на 54-й стрит назвали такую цену, которую мы не могли себе позволить.

Другие наши варианты - перевод музея в новое место, приобретение здания-спутника и уход в скальный грунт Манхэттена для создания дополнительных площадей, необходимых для хранения и выставок, - были отвергнуты по той или иной причине. Когда я ушел с должности председателя в 1993 году, мы еще не разрешили этот вопрос. Однако мои преемники сделали это.

Инициативу взяли на себя Агнес Гунд - президент МСИ и одна из ведущих женщин-коллекционеров современного искусства, и Рональд С. Лаудер, председатель косметической компании «Эсти Лаудер». В 1996 году, после трех лет переговоров, мы наконец убедили владельцев отеля «Дорсет» - семью Голдман - продать его нам. Место, где находился отель «Дорсет», было, безусловно, наилучшим для решения проблем площадей МСИ. Несмотря на то, что цена, составлявшая 50 млн. долл., была очень высокой, совет МСИ быстро пришел к заключению, что мы не можем позволить себе отказаться. Это, возможно, оказалось наиболее важным решением, которое когда-либо принималось на правлении.

«ЛУЧШИЙ МУЗЕЙ СОВРЕМЕННОГО ИСКУССТВА В МИРЕ»

В начале 1996 года с Тленном Лоури на командном посту и после покупки недвижимости «Дорсет» мы обратились к сложной задаче по разработке планов для нового музея и нахождению фондов для постройки. Хотя я в этот момент занимал пост председателя в отставке, Эджи Гунд и Рон Лаудер попросили меня принять активное участие в тяжелейшей задаче по сбору средств.

По нашим оценкам, приобретение участка земли и строительство потребовали бы 450 млн. долл., и мы исходили из того, что необходимо было иметь еще 200 млн. долл. в фонде для новых программ и текущей работы. Это была очень высокая планка. Успех кампании в значительной степени зависел от нашей способности с самого начала собрать значительные суммы денег, причем большая часть этих средств должна была прийти от нашего правления. Я согласился выложить 15 млн. долл. и убедил Рона Лаудера, Сида Басса и Эджи Гунд также сделать крупные пожертвования. Таким образом, мы начали кампанию, уже имея 55 млн. долл.

Чтобы поддержать эту поступательную тенденцию, я предложил создать новую категорию доноров: «Основатель Музея современного искусства XXI века». Вступление в эту группу требовало пожертвования по крайней мере в 5 млн. долл. Это была смелая стратегия, однако в пределах двух лет после того, как мы открыли эту кампанию в начале 1998 года, 33 физических лица и корпорации дали обещание или сделали взнос как минимум этой суммы.

Те из нас, кто находился в центре этой кампании, знали, что без серьезной общественной поддержки строительство «нового» Музея современного искусства займет гораздо больше времени. В связи с положительным влиянием МСИ на экономику Нью-Йорка - через нас проходили почти 2 млн. посетителей в год, многие из которых оставались в отелях города и обедали в его ресторанах, - мы обратились к мэру Рудольфу Джулиани с просьбой о предоставлении городом капитала в сумме 65 млн. долл. Мэр ответил с энтузиазмом, и после кратковременной острой борьбы с Муниципальным советом фонды были включены в капитальный бюджет города.

После такого исключительного старта на фронте сбора

средств мы организовали международный конкурс проектов, на который было подано более 100 предложений; в результате выбор пал на проект знаменитого японского архитектора Иошио Танигучи. Согласно его проекту, выставочные площади МСИ практически удваивались; предусматривались более крупные и более гибко используемые галереи для выставки предметов современного искусства, а также для временных выставок. Кроме того, музей должен был включать большой образовательный и исследовательский центр, новый административный комплекс, еще один кинотеатр и красивую галерею в вестибюле, выходившую на наш любимый Сад скульптур Эбби Олдрич Рокфеллер. В целом музей должен был расшириться более чем на 250 тыс. квадратных футов, и его конфигурация приблизилась бы к конфигурации современного университетского комплекса. По моему мнению, этот проект ориентирован на замечательное будущее МСИ, оставаясь верным нашему легендарному и важному прошлому.

Осенью 2000 года, располагая более чем 460 млн. долл., мы снесли «Дорсет», начав подготовку к строительству «лучшего музея современного искусства в мире».

Строительство нового МСИ не уладило споры между сторонниками современного искусства, с одной стороны, и искусства сегодняшнего дня - с другой. Эти споры до сих пор бушуют как в стенах МСИ, так и вне этих стен. Хотя я поддерживал тех, кто настаивал на идее, что музей должен быть постоянно открыт для развивающихся форм художественного выражения, часто оказываюсь в недоумении и даже в раздражении, чувствуя отвращение к странным направлениям и провокационному содержанию новых форм искусства, которые возникают буквально каждые несколько месяцев. Например, при первом посещении Центра искусства сегодняшнего дня я обнаружил, что многие из экспонатов имеют по меньшей мере странный характер. Залы заполнены, а стены заняты странными видеоматериалами, искаженными гротескными произведениями живописи, граффити и извращенными фотографиями. Скульптура с «бамперами», поднявшая такой шум в «Чейз-бэнк» в 1960-е годы, в сравнении с ними казалась робкой и очаровательно наивной.

Я испытал чувство облегчения, когда мое ознакомление со всем этим завершилось и я вернулся в комфортную обстановку своего дома с его Сезаннами, Синьяками и Деренами, мирно блистающими передо мной. Рассматривая их, однако, я вспомнил, что и они также были членами революционного художественного авангарда и что очень часто их революционное рвение не ограничивалось их палитрой. Они объявляли вне закона

перспективу, боролись с тревожными течениями, циркулировавшими в обществе, в котором они жили, и настаивали, что их видение и методы были столь же правомочными, как и те, которые уже существовали. Их также огульно осуждал истеблишмент того времени, их работы высмеивались как бессмысленные, гротескные и не обладающие красотой. Они «изобрели» современное искусство и изменили прежнее восприятие мира. Возможно, что, подобно неоимпрессионистам и фовистам[79], и сегодняшнее последнее поколение «современных» художников предлагает нечто большее, чем то, что я готов за ними признать.

Я знаю, что такой же была бы реакция моей матери.

ГЛАВА 30
И ВНОВЬ РОКФЕЛЛЕРОВСКИЙ ЦЕНТР

В мире нет ничего, что было бы теснее связано с моей семьей, чем Рокфеллеровский центр, величественно расположенный в сердце Среднего Манхэттена.

Смелое решение отца начать строительство Центра в разгар Депрессии - это его главное наследие и прочный символ надежды и оптимизма, которым гордятся все его потомки. Действительно, с 1934 года Рокфеллеровский центр выполняет функции «нервного центра» семьи в отношении различных видов ее деловой деятельности.

Но если Центр твердо стоит в городе уже более семи десятилетий, его финансовая история оказалась удивительно неустойчивой - начиная от попыток отца удержать его на плаву в момент зарождения, до моего вмешательства шестьюдесятью годами позже, чтобы помочь спасти Центр от бесславного банкротства.

Это любопытный и памятный процесс.

ТРАСТОВЫЕ ФОНДЫ

То, что Рокфеллеровским центром владели представители моего поколения, явилось результатом создания трастовых фондов 1934 года, которые отец учредил для шести своих детей во время Депрессии. Эти трастовые фонды оказались основным средством сохранения, увеличения и передачи состояния семьи от поколения к поколению.

На тот момент, когда отец учредил фонды, все мы были относительно молодыми - мне было всего лишь девятнадцать лет. Как я уже отмечал, у отца был ряд убедительных причин в пользу учреждения трастовых фондов, хотя он испытывал беспокойство по поводу того, сможем ли мы справиться с обязанностями, налагаемыми распоряжением огромным богатством в таком молодом возрасте.

Отец разрешил эту проблему, создав для каждого из нас трастовый фонд значительных размеров, однако он ограничил доход, который мы могли получать от таких фондов до тридцатилетнего возраста, и запретил нам до этого возраста использовать также и основной капитал фонда. Чтобы гарантировать исполнение своих пожеланий, он назначил состоявший из пяти членов трастовый комитет из круга своих ближайших советников - все члены комитета были опытными людьми, на которых он мог рассчитывать в том плане, что они предоставят нам разумные советы. Однако, хотя попечители были наделены важными правами в отношении того, выплачивать получаемый доход или оставлять его в фонде, ответственность за инвестирование основного капитала принадлежала исключительно трастовому отделу «Чейз нэшнл бэнк».

Отец понимал, что наша потребность в финансовом руководстве будет уменьшаться по мере того, как мы будем взрослеть. По этой причине он включил в трастовые документы положения, позволявшие каждому из нас по достижении тридцатилетнего возраста снимать со счета часть основного капитала при согласии трастового комитета. На самом деле отец также предоставил нам право полностью снять со счета основной капитал и прекратить существование трастового фонда вообще, если бы мы этого пожелали.

Однако отец понимал, что продолжение существования трастовых фондов, возможно, будет наилучшим образом отвечать нашим интересам и интересам наших потомков. По этой причине он предусмотрел, что основной капитал каждого трастового

фонда будет автоматически переходить нашим детям.

БРАТЬЯ, ЦЕНТР И ТРАСТОВЫЙ КОМИТЕТ

На протяжении почти пятидесяти лет отношения моих братьев (а также и мои) с трастовым комитетом носили обыденный характер и были абсолютно удовлетворительными. На протяжении этого срока, по существу, лишь одна финансовая операция между братьями и нашими трастовыми фондами оказалась имевшей неожиданные и сложные последствия - речь идет о передаче права владения Рокфеллеровским центром.

Время от времени мы просили разрешения воспользоваться основным капиталом наших трастовых фондов для той или иной специальной цели, причем комитет всегда проявлял положительное и понимающее отношение, как, собственно, и хотел того отец. Раз в год, в рождественский период, попечители приглашали бенефициаров на ленч. В такие приятные дни служащий «Чейза», отвечавший за инвестирование фондов, докладывал результаты отчета по финансовым итогам, и мы обсуждали финансовые рынки и изменения, которые можно было внести в инвестиционную политику. Рыночная стоимость трастовых фондов со временем значительно выросла, равно как и получаемый от них доход.

В 1955 году наши юристы проинформировали братьев и меня о том, что наше совместное владение Рокфеллеровским центром создает потенциально опасную ситуацию в том случае, если бы один из нас скоропостижно скончался. Они сказали, что такое событие могло вызвать необходимость ликвидации нашего совместного владения, чтобы выплатить налоги на наследство. Чтобы быть защищенными в такой ситуации, они рекомендовали нам по возможности скорее избавиться от всех акций Рокфеллеровского центра в наших личных инвестиционных портфелях.

Это было гораздо легче сказать, чем сделать, поскольку соглашение о лизинге с Колумбийским университетом запрещало нам продавать или каким-то иным способом распоряжаться нашими акциями без согласия университета. Когда юристы Колумбийского университета поняли стоявшую перед нами дилемму, они согласились разрешить нам продать свои акции, но только трастовым фондам 1934 года, что обеспечивало продолжение владения Центром нашей семьей. Трастовый комитет согласился купить наши акции в обмен на акции бывших компаний группы «Стандард ойл». В результате этой сделки прибыль для каждого из нас составила несколько более 12 млн.

долл.

Хотя эта продажа улаживала проблемы, связанные для каждого из нас с индивидуальным наследством, она не решала две другие важные проблемы: одной из них было разделенное владение Рокфеллеровским центром - трастовые фонды были владельцами зданий, а Колумбийский университет владел землей; второй проблемой была продолжающаяся неликвидность самого Центра. Разрешение этих вопросов должно было быть отложено на будущее. Со временем возникла еще более тревожная тенденция: рост власти трастового комитета по сравнению с властью семьи Рокфеллеров в отношении операций и назначения Рокфеллеровского центра. Вначале никто не был обеспокоен этим обстоятельством, которое казалось всего лишь технической сменой владельца, однако тридцать лет спустя эта смена привела к трудной и яростной конфронтации.

НОВЫЙ ПРЕДСЕДАТЕЛЬ, НОВЫЙ КУРС

В марте 1982 года, через год после выхода в отставку из «Чейз-бэнк», я стал председателем компании «Рокфеллер Сентер Инк.» (РСИ), которая к тому времени владела не только Рокфеллеровским центром, но также и другой недвижимостью. Рамки, обусловленные лизингом с Колумбийским университетом, ограничивали наши возможности в плане управления компанией и ее расширения. В течение длительного времени я придерживался мнения, что если бы РСИ могла приобрести землю, на которой стоял Центр, он бы стал активом, обладающим гораздо большей стоимостью и ценностью для нашей семьи. На самом деле я считал, что Центр мог стать финансовым мотором для будущих поколений семьи Рокфеллеров, таким же, каким была компания «Стандард ойл» для первых трех поколений. Таким было мое видение, но я вскоре обнаружил, что ни трастовый комитет, ни несколько членов моей семьи не разделяли эту точку зрения.

Нельсон непосредственно участвовал в управлении Центром с начала 1930-х и до середины 1950-х годов. По существу, именно он взял на себя роль лидера, убедив отца продать Центр нам в 1948 году за 2,2 млн. долл. Когда Нельсон ушел в политику в 1958 году, на посту председателя РСИ его заменил Лоране, и под руководством Лоранса и его преемника главы Семейного офиса Дика Дилуорта модернизация Центра была успешно завершена. Лоране и Дик стояли также у руководства расширением Центра через Шестую авеню за счет строительства зданий компаний «Экссон», «Тайм-Лайф», «МакГроу Хилл» и «Селаниз».

После взлета цен на недвижимость и подъема фондового рынка в 1960-х годах последовала продолжительная пора экономических невзгод 1970-х годов. Дик Дилуорт был вынужден действовать и вместе с президентом и главным исполнительным директором РСИ Элтоном Дж. Маршаллом начал диверсифицировать компанию с тем, чтобы вывести ее из положения, когда она в подавляющей степени зависела от единственного владения в городе, который проходил через период сильной «встряски» из-за цен на недвижимость.

Начиная с 1975 года РСИ купил одну из крупнейших в стране брокерских компаний, занимавшихся недвижимостью, - «Кушман и Уейкфилд»; крупнейшего производителя бумажных мешков для магазинов «Тринити пэйпер энд пластике корпорейшн»; компанию по разведке и добыче нефти под названием «Уэссели

энерджи», а также занимавшуюся риэлторской деятельностью и строительством компанию «Тишман риэлти энд констракшн компани». Была также организована компания кабельного телевидения «Рокфеллер сентер телевижн» (РСТВ) и расширено участие Центра в деятельности, связанной с недвижимостью вне городских границ Нью-Йорка. Эти действия вскоре дали желаемый эффект. Потери, понесенные в 1970-х годах, уступили место рекордной операционной прибыли: в 1970 году она составила 19,9 млн. долл. и в 1980 году - почти 21 млн.

Умеренные доходы, приносимые РСИ, а также ее непредсказуемые результаты и неопределенные перспективы вскоре стали предметом раздора в семье.

После смерти Уинтропа, Бэбс, Джона и Нельсона непосредственными бенефициарами дохода трастовых фондов 1934 года стали их дети. Это означало, что в случае трех трастовых фондов, принадлежавших Бэбс, Джону и Нельсону, доход подлежал разделению между большим количеством лиц. Многие из новых бенефициаров были разочарованы, когда узнали, насколько ограниченными будут их доходы. В их глазах главным виновником был РСИ, который никогда не выплачивал дивиденды на свои обыкновенные акции. Хотя РСИ начал выплачивать номинальный дивиденд, составлявший один доллар на акцию для привилегированных акций в 1976 году, единственными трастовыми фондами, которые получили от этого какую-то пользу, были мой фонд, а также фонды Бэбс, Джона и Лоранса.

Именно поэтому дети Нельсона активнее всего настаивали на том, что РСИ должен распределять доход в форме дивидендов для всех акционеров в объеме, соответствующем чистой стоимости компании. Я возражал против такого варианта, поскольку, если бы мы поступили таким образом, доход нужно было бы выплачивать в количествах, превышающих заработанные компанией средства, и это могло потребовать продажи активов безотносительно к их потенциальной ценности в более долгосрочной перспективе. Вместо этого я предлагал принять активные меры по улучшению прибыльности РСИ за счет привлечения новой команды менеджеров и создания нового бизнес-плана. Моя точка зрения, безусловно, представляла собой точку зрения меньшинства в семье на конец 1970-х и 1980-х годов. Лоране придерживался даже более радикальной точки зрения. Он считал, что настало время продать РСИ. Большинство семьи, казалось, было с ним согласно.

Несмотря на несколько отважных попыток, Дику Дилуорту так и не удалось добиться успеха в том, чтобы убедить

Колумбийский университет продать нам землю. Однако ему удалось добиться внесения важных изменений в договор о лизинге, наиболее серьезным из которых был отказ от необходимости в залоговом счете, на котором РСИ должен был держать 12 млн. долл. - сумму платежей по аренде за трехлетний срок. В обмен на эту важную уступку и другие технические корректировки РСИ увеличил арендные платежи университету с 4 до 5 млн. долл. в год.

Дик Дилуорт и руководство РСИ заметно улучшили финансовое положение РСИ, однако были нужны многие другие изменения. Более 70% активов компании по-прежнему приходилось на недвижимость, главным образом на Среднем Манхэттене, и хотя доходы росли, Они по-прежнему составляли ничтожный процент по отношению к оценочной рыночной стоимости компании, составлявшей более 400 млн. долл.

НОВАЯ ЖИЗНЬ ЦЕНТРА

Вскоре после того, как я вышел в отставку из «Чейза» в апреле 1981 года, мы с Диком Дилуортом начали дискуссии с правлением РСИ и членами семьи относительно проблем, стоявших перед Рокфеллеровским центром. Пришли к болезненному выводу: если РСИ хотела стать прибыльной компанией, способной удовлетворить далеко идущие требования ее семейных акционеров, ее необходимо перестроить, начиная с самых основ.

В качестве первого шага я согласился заменить Дика в качестве председателя правления РСИ, когда он выйдет в отставку в марте 1982 года. Далее, мы отчаянно нуждались в новом бизнес-плане и в сильном главном исполнительном директоре для реализации такого плана. Компания по поиску кандидатуры, которую мы наняли для этой цели - «Хайдрик энд Страгглз», - предложила в качестве лучшего кандидата Ричарда А. Велла, президента и главного операционного директора компании «Пени сентрал». После успешной работы в компании «Беатрис фудз» Велл управлял компанией «Пени сентрал»на протяжении трехлетнего периода, осуществив диверсификацию этой компании и повысив ее доходы.

Хотя Велл не хотел уходить из «Пени сент-рал», он был заинтригован нашей ситуацией, согласился осуществить анализ нашего инвестиционного портфеля и рекомендовать нам, каким образом действовать дальше. Велл пришел к выводу, что многие из компаний, которые мы приобрели на протяжении предшествовавших семи лет, достигли вершины с точки зрения своей рыночной стоимости и их было необходимо продать. Он порекомендовал нам продолжить диверсификацию за пределы отрасли, связанной с недвижимостью, и предложил сосредоточиться на инвестициях в коммуникационной отрасли, которую он считал для нас наиболее перспективной альтернативой. Это было радикальное предложение, в рамках которого РСИ должен был сначала избавиться от корпорационной собственности, помимо Рокфеллеровского центра, а затем трансформироваться на протяжении 5-7 лет в конгломерат, включавший в себя недвижимость, коммуникационную отрасль и финансовые услуги. После завершения такой трансформации, по мнению Велл, РСИ следовало продать.

Интересные рекомендации Велл произвели такое впечатление на меня с Диком Дилуортом, что мы, в конце концов, смогли

убедить его стать президентом РСИ, а также главным исполнительным директором, чтобы он мог провести свои планы в жизнь. Он вступил в эти должности 19 марта 1982 года, в тот же день, когда я был выбран председателем. Между нами быстро установились близкие и эффективные партнерские отношения.

Дик Велл и его группа по планированию, руководимая Лориан Марлантес, имевшей степень доктора философии по экономике от Стэнфордского университета и работавшей по диверсификации компании «Пенн сентрал», провели весь следующий год, разрабатывая стратегический план для РСИ. Это была скрупулезная работа, когда анализировался каждый аспект деятельности РСИ и проводилось изучение десятков различных отраслей в плане их перспективности для прибыльных инвестиций. Результатом стала трехцелевая стратегия: сделать Рокфеллеровский центр более красивым, осуществить его диверсификацию и превратить в единственного хозяина.

Направление, имеющее своей целью сделать Центр более красивым, включало многомиллионную программу капитальных улучшений, с тем чтобы Центр стал более привлекательным для арендаторов. Акцент делался на модернизацию Центра, причем это включало все аспекты, начиная от чистки и установки нового освещения для настенных панно и других произведений искусства, до монтажа новой проводки во всем комплексе, чтобы удовлетворить потребность высокоскоростных компьютеров в подводимой мощности. Нижний уровень и рестораны, окружающие каток, были полностью обновлены, а статуя Поля Мэншипа «Прометей», довлеющая над катком, получила новое покрытие позолотой. Радужная комната вернулась к своему исходному стилю арт-деко, а другие рестораны на 65-м этаже также были переделаны и сменено их руководство. 64-й этаж был перестроен полностью, там появились помещения для столовых, встреч и конференций, каждое из них прекрасно отделанное с декоративной точки зрения.

Вторым направлением была диверсификация. Чтобы решительно вывести РСИ из сферы, связанной только с недвижимостью, мы продали большую часть активов, купленных на протяжении 1960-х годов, включая компании «Уэссли энерджи», «Тринити пэйпер бэг» и несколько наших совместных предприятий, занимавшихся недвижимостью в других частях страны, причем в большинстве случаев все это по самой высокой рыночной цене. Мы также продали компанию РСТВ, которая была убыточной и теряла приблизительно 1 млн. долл. в месяц; покупателем было совместное предприятие, принадлежавшее Херсту и «Американской радиовещательной корпорации»,

которые в конце концов превратили купленный актив в компанию «Артс энд энтертей-нмент нетуорк».

Затем мы купили компанию «Аутлет коммюникэйшнз», владевшую группой радиостанций и телевизионных станций, работавших на ряде сильных рынков по всей стране, за сумму в 330 млн. долл. В 1983 году название нашей компании было изменено в «Рокфеллер груп Инк.» (РГИ) с тем, чтобы наименование отражало расширение нашей базы активов.

Нашим завершающим стратегическим шагом было превращение в единственного хозяина - речь шла о том, чтобы убедить Колумбийский университет продать нам 12 акров принадлежащей ему земли, находившейся под помещениями старого Центра, с тем, чтобы РГИ могла превратить Центр в одно целое. Я всегда считал, что этот шаг является ключом к разблокированию ценности Рокфеллеровского центра и к нашему успеху в долгосрочной перспективе. То, как мы в конце концов достигли этой цели, стало едва ли не чудом.

В конце января 1985 года я пригласил Дика Велла быть моим гостем на ежегодном ужине политических и деловых знаменитостей в клубе «Алфалфа» [1] в Вашингтоне. Дик вел переговоры с Колумбийским университетом о закупке земли, находящейся под Центром, на протяжении большей части 1984 года и думал, что близок к заключению окончательной сделки. Мы, однако, серьезно обеспокоились, когда узнали из надежного источника непосредственно перед отъездом в столицу, что компания «Дженерал электрик» вот-вот заключит сделку с Колумбийским университетом за 400 млн. долл.

Когда мы заняли свои кресла за столом в отеле «Вашингтон хилтон» вечером этого дня, я был приятно удивлен, что непосредственно напротив меня сидел Джек Уэлч, председатель правления и главный исполнительный директор компании «Дженерал электрик». Во время обеда я перегнулся через стол и прямо спросил Джека, справедливы ли слухи о том, что «Дженерал электрик» вот-вот купит земельный участок у Колумбийского университета. Он сказал, что это действительно так. Я рассказал, почему мы крайне заинтересованы в этой покупке, и спросил, не будет ли он возражать, если мы поговорим с Колумбийским университетом до того, как «Дженерал электрик» осуществит сделку. Он любезно ответил, что у него возражений нет.

Ужин в клубе «Алфалфа» проходил вечером в субботу, 26 января. Рано утром в понедельник я позвонил Майклу И. Соверну, президенту Колумбийского университета. Рассказал ему о своем разговоре с Джеком Уэлчем и спросил: не хотел ли бы он

возобновить переговоры с РГИ? Я объяснил, насколько важно было для Рокфеллеровского центра владеть земельным участком, и указал, насколько важны для Колумбийского университета были наши платежи по лизингу на протяжении многих лет. Высказал мысль, что с учетом истории наших взаимоотношений, возможно, они даже должны нам что-то в виде любезности! К моей огромной радости, он согласился продать земельный участок нам.

В следующее воскресенье мы заключили сделку за 400 млн. долл. - ту же самую сумму, которую предлагала «Дженерал электрик». При цене 32 млн. долл. за акр это была самая высокая (в расчете на акр) цена, когда-либо выплаченная за участок городской недвижимости. Однако в связи с будущим семьи Рокфеллеров я был убежден, что это была цена, вполне оправдывавшая ее уплату.

[г]Клуб политической и бизнес-элиты, существующий исключительно для проведения ежегодного торжественного ужина. - *Прим. ред.*

Осуществив объединение зданий Центра и земельного участка, ранее принадлежавшего Колумбийскому университету, Дик Велл и я были преисполнены радости, поскольку мы достигли целей, которые были сформулированы всего лишь три года тому назад. Мы преобразовали РГИ в более активную, агрессивную компанию и резко повысили ее потенциал. Теперь настало время приступать ко второй части нашего плана - рефинансированию Центра.

Наша идея заключалась в том, чтобы обеспечить поступление наличных денег через ипотеку Рокфеллеровского центра, предлагаемую публике путем продажи Трастового инвестиционного фонда недвижимости (ТИФН). Основная часть средств от продажи ТИФН публике, что, как мы ожидали, принесет 1,3 млн. долл., должна была использоваться для финансирования других приобретений с целью дополнительно повысить ценность РГИ. При наличии достаточного времени до наступления срока расчета по нашим инвестициям мы смогли бы получить дополнительный доход, который требовался моей семье. Этот план представлялся весьма разумным, его только нужно было провести в жизнь. [f]

КАТАСТРОФА В РАЮ

На пути реализации нашего плана стоял трастовый комитет - хранитель подавляющего большинства акций РГИ [80] . Трастовый комитет представлял собой группу, состоявшую из выдающихся личностей, председателем которой был Р. Мэннинг Браун, председатель исполнительного комитета «Нью-Йорк лайф»; другими членами группы были Уильям Дж. Боуен, президент Принстонского университета; Ханна Грей, президент Чикагского университета; Джордж Патнам из «Патнам фандз» и Джон Уайтхед, бывший старший партнер и сопредседатель «Голдман Сакс».

Приобретение земельного участка у Колумбийского университета, модернизация зданий Центра и проведенная нами стратегическая диверсификация увеличили оценочную стоимость РГИ с 600 млн. до почти 740 млн. долл. за три коротких года. Акции РГИ составляли более половины чистой стоимости активов трастовых фондов 1934 года. Трудность заключалась в том, что доходность была гораздо меньшей по сравнению с доходностью многочисленных других активов в составе трастовых фондов. Правление РГИ под давлением семьи и трастового комитета приняло постановление о выплате небольших дивидендов на обыкновенные акции в 1981 году, что затем было быстро увеличено до 18 долл. за акцию в 1984 году, однако, вероятно, и этого было недостаточно. Несколько членов семьи даже настаивали, что пришло время продать Рокфеллеровский центр.

Чтобы разрешить вопрос при наличии всех этих различных точек зрения, Дик и я посчитали целесообразным проинформировать правление РГИ и трастовый комитет относительно деталей наших планов по поводу ТИФН и того, как это повлияет на будущие доходы, рост стоимости акций и дивиденды. Мы знали, что наши идеи столкнутся с серьезной оппозицией, однако верили, что наши планы являются здравыми и разумными и мы сможем убедить сомневающихся в их ценности. Соответственно, мы запланировали специальное заседание правления РГИ, на которое пригласили трастовый комитет, на уикенд 28-31 марта 1985 года; заседание должно было состояться в Канил-Бэй, в принадлежащей моему брату Лорансу резиденции Рокрезорт на острове Сент-Джон, на американских Виргинских островах.

Мы организовали чартерный рейс принадлежащего «Чейзу» реактивного самолета и отправили трастовый комитет, правление

РГИ, несколько занимавших руководящие позиции служащих РГИ и нескольких гостей, включая Майкла Дэвид-Уэйла, старшего партнера «Лазар фрер», являвшегося инвестиционным банкиром РГИ, на Карибы. По пути самолет совершил посадку в Принстоне с тем, чтобы забрать Билла Боуена, члена трастового комитета, в отсутствие председателя Мэннинга Брауна, у которого была терминальная стадия ракового заболевания.

Хотя Билл был членом трастового комитета в течение ряда лет, я не очень хорошо его знал. По образованию он был экономистом, и в должности президента достиг великолепных результатов в деле реорганизации финансового фонда Принстонского университета, а также в деятельности по укреплению профессорско-преподавательского состава и совершенствованию учебных программ. Боуен был близок к моим братьям Джону, который оставил университету значительную сумму в своем завещании, и Лорансу, который также был весьма щедр по отношению к своей альма-матер. Полет продолжался пару часов, на протяжении которых мы с Боуеном дружелюбно беседовали друг с другом. Хотя трастовый комитет уже знал о предложении, касающемся ТИФН, Боуен не дал мне никаких сигналов о том, что у него есть опасения или даже какие-то четкие мнения относительно этого плана.

Заседание в Канил-Бэй оказалось катастрофой.

Дик и я знали, что мы не имеем поддержки, по крайней мере, со стороны двух из других пяти членов правления РГИ. Джордж О'Нил, муж моей племянницы Эбби, и Уильям Паундз, исполнительный глава семейного офиса, думали, что план является «слишком рискованным». Их беспокоила продолжающаяся неликвидность акций РГИ, и они считали, что затея с ТИФН приведет к дальнейшей задержке выплаты больших дивидендов семье.

Их несогласие не вызывало удивления. Что мы не ожидали, так это единогласной и категоричной оппозиции Трастового комитета. Боуен, Ханна Грей, Джон Уайтхед и Джордж Патнем (который также был членом правления РГИ) выслушали наш доклад. После этого выступил Боуен, и взорвалась бомба. Он сказал, что бизнес-план «слишком агрессивен» и не отвечает нуждам акционеров. Хотя комитет разрешил нам продолжить работу по ТИФН, нам с Диком Веллем была дана директива распорядиться 1,3 млрд. долл., которые мы ожидали получить, совершенно иным способом:

• 400 млн. долл. предназначалось для выплаты долга по закупке земельного участка у Колумбийского университета.

• 250 млн. долл. должны были быть инвестированы в

залоговый счет для поддержки выплаты дивидендов и процентов акционерам ТИФН.

• 250 млн. должны были быть использованы для покупки акций РГИ у трастовых фондов 1934 года, что позволило бы Трастовому комитету достичь его цели - снижения общей доли РГИ в трастовых фондах. Эти фонды переходили непосредственно к бенефициарам в семье Рокфеллеров, включая меня.

• Дополнительные 100 млн. должны были быть резервированы для выплаты дивидендов акционерам из состава семьи через трастовые фонды на протяжении последующих пяти лет.

• 200 млн. долл. резервировалось для завершения капитального обновления и модернизации Рокфеллеровского центра.

• РГИ разрешали оставить лишь 100 млн. долл., менее 8% общих полученных сумм, для проведения программы, по нашему мнению, оправдывающих себя покупок, которую мы хотели реализовать; по существу, это снимало данное направление как возможную стратегию.

Принятое решение явилось для меня полным сюрпризом. Я был в негодовании от подхода, который считал неразумной политикой, и сказал об этом не без некоторого ехидства. Отдав распоряжение об использовании капитала для выкупа акций и выплаты дивидендов, превышающих доход, члены трастового комитета фактически санкционировали проведение частичной ликвидации РГИ. По существу, это решение обязывало РГИ оставаться компанией недвижимости, компанией, которая будет еще больше зависеть от Рокфеллеровского центра как ключевого актива, по сравнению с тем, что было когда-либо раньше. Они наложили вето на рассчитанную на успех программу диверсификации, которую Дик Велл и я начали проводить в жизнь в начале 1980-х годов. Майкл Дэвид-Уэйл, один из наиболее проницательных финансовых стратегов в мире, согласился со мной. Он уподобил РГИ гусыне, которая несет золотые яйца, и считал, что действия трастового комитета означают не что иное, как «то, что этой гусыне перерезают горло».

Чтобы гарантировать реализацию принятых ими решений, они пригласили Сэмюэля Батлера, старшего партнера фирмы «Клават, Суэйн и Мор», чтобы их решения были непосредственно переданы менеджерам, что, по существу, делалось в обход правления РГИ. Негодующий и рассерженный, я пригласил судью Саймона Ривкинда, одного из уважаемых старших членов Нью-Йоркской ассоциации адвокатов, чтобы он проконсультировал меня в отношении законности действий трастового комитета.

Судья Ривкинд пришел к заключению, к моему большому сожалению, что полномочия, предоставленные попечителям в исходном документе о создании трастового фонда, были настолько велики, что, за исключением незаконных действий, они могли диктовать любой курс, который, как они считали, был наилучшим для бенефициаров -включая роспуск РГИ, если бы они этого пожелали.

На протяжении последующих четырех лет Боуен, ставший председателем трастового комитета после смерти Мэннинга Брауна в конце 1985 года, регулярно вмешивался как в управление, так и в прерогативы правления - беспрецедентная роль для трастового комитета, роль, которую вряд ли имел в виду отец, создавая этот комитет.

ТИФН

ТИФН, официально имеющий название «Рокфеллер сентер пропертиз инк.» (РСПИ) был создан и акционирован в сентябре 1985 года. Я был председателем правления, которое наряду со мной включало моего старого друга Пита Питерсона из группы «Блэкстоун»; Бенджамина Холлоуэя, главу отдела недвижимости «Эквитэбл лайф»; Паула Рейхмана, одного из первых лиц в компании «Олимпия и Йорк», и Дика Велла. Фирмы «Голдман Сакс» и «Ширсон Леман» были гарантами этого крупнейшего предложения ТИФН в истории, выпустив 37,5 млн. акций по 20 долл. за акцию, принесших 750 млн. долл. США, и провели маркетинг 335 млн. облигаций в Европе и 215 млн. вексельных обязательств в Японии.

ТИФН выдал РГИ ссуду в сумме собранных 1,3 млрд. долл., получив взамен закладную на здание и земельный участок первоначального Рокфеллеровского центра[81]. Вырученные средства были выплачены в соответствии с директивами трастового комитета. РГИ производил регулярные выплаты ТИФН за счет средств, выплачиваемых арендаторами Рокфеллеровского центра, а ТИФН в свою очередь выплачивал дивиденды своим акционерам в объеме, составлявшем 95% годового налогооблагаемого дохода, как это требуется правилами для ТИФН.

В соответствии с условиями ТИФН, как они определялись в его проспекте, дивиденды должны были возрасти с 1,75 долл. в 1986 году до 6,63 долл. в 2000 году, когда акционеры будут иметь возможность либо превратить закладную во владение 71,5% Рокфеллеровского центра, либо дожидаться возврата своего основного капитала в 2007 году. В проспекте ТИФН было четко указано, что на протяжении первых девяти лет доход за счет аренды будет недостаточным для оплаты закладной и что РГИ покроет недостачу, составляющую, по имеющимся оценкам, 250 млн. долл., за счет привлечения собственных резервов.

Мы были удовлетворены тем, что наши прогнозы в отношении ТИФН носили реалистический характер и оказались достижимыми, поскольку 40% договоров о лизинге Центра на более 2,3 млн. квадратных футов площади должны были возобновляться в 1994 году. Мы считали, и большинство экспертов были с этим согласны, что рынок нью-йоркской городской недвижимости продолжит внушительный рост после спада в начале 1980-х годов. Мы рассчитывали, таким образом,

что к 1994 году сможем увеличить арендную плату в среднем до 75 долл. за квадратный фут, что даст увеличение на 100%. Мы также считали, что остающиеся договоры о лизинге, подлежащие возобновлению в срок с 1995 по 2000 год, пойдут по цене от 80 до 100 долл. за квадратный фут. Таким образом, вместо потерь на ранних этапах придет серьезная прибыль, и если акционеры ТИФН реализуют опцион на владение в 2000 году, мы передадим им, как и обещали, недвижимость, находящуюся в хорошей форме.

Наши прогнозы оказались точными на протяжении первых пяти лет. ТИФН начал выкуп своих облигаций и векселей (почти 480 млн. долл. из общей суммы в 550 млн. долл.), вовремя выплачивал дивиденды в обещанных количествах и даже начал возвращать капитал своим акционерам - по 1,58 долл. за акцию к концу 1988 года. Сильный фондовый рынок в эти годы подтолкнул к увеличению залогового фонда и уменьшению сумм, которые РГИ должна была вносить из собственных наличных средств. Кроме того, цены на новый лизинг возрастали в соответствии с нашими ожиданиями. ТИФН был в отличной форме.

То же самое относилось и к РГИ. По настоянию Трастового комитета мы продали «Аутлет коммюникэйшнз», центральное звено нашей ранее проводившейся стратегии на диверсификацию, за хорошую сумму, составлявшую 236 млн. долл. до уплаты налогов. Другие активы РГИ, в частности «Кушман энд Уэйкфилд» и полностью перестроенный «Радио-сити мюзик-холл», ведущая концертная площадка страны с годовой прибылью, приближающейся к 9 млн. долл. в год, - также демонстрировали хороший рост. Таким образом, несмотря на снятие Трастовым фондом средств в сумме 250 млн. долл. на нужды семьи, балансовая ведомость РГИ оставалась в хорошем состоянии. По существу, к концу 1988 года чистая стоимость компании возросла с 350 млн. долл. до 1,1 млрд. долл., темпы роста компании всего лишь за три года, выраженные в процентах, уже характеризовались двузначной цифрой.

Забавно, что этот здоровый процесс повышения стоимости оказался обоюдоострым мечом. Стоимость РГИ опять выросла до более 50% общей стоимости трастовых фондов 1934 года, что вызывало тревогу среди членов Трастового комитета.

ПРОДАЖА ПАМЯТНИКА

К концу 1988 года Дик Велл и я начали проводить регулярные встречи с Трастовым комитетом для обсуждения будущего РГИ. Боуен сказал нам, что он и другие попечители считают «нездоровым», что на РГИ приходится такая большая доля активов трастовых фондов. Они были особенно озабочены уязвимостью РГИ к падению стоимости недвижимости в Нью-Йорке. Пол Уолкер, ставший членом Трастового комитета в 1987 году, после выхода в отставку с поста председателя Федеральной резервной системы, согласился с Боуеном, ибо был особенно встревожен ситуацией с недвижимостью в Нью-Йорке. Дик Велл сообщил, что Пол Уолкер сказал ему, что, по его мнению, «недвижимость не является подходящей формой трастовых инвестиций; он не чувствует себя хорошо из-за долгов, которые требуются при инвестициях в недвижимость, и, что еще важнее, у него мало веры в нью-йоркских политиков».

Трастовый комитет пришел к выводу, что для защиты интересов бенефициаров доля акций РГИ, выраженная в процентах к сумме трастовых фондов, должна быть уменьшена с 50% до величины, приближающейся к 15%. Для достижения этой цели члены комитета хотели уменьшить долю акций РГИ во владении трастовыми фондами с 86 процентов примерно до 25%, причем как можно скорее. После того как управляющие РГИ достигнут этого результата, заверил нас Боуен, Трастовый комитет не будет более вмешиваться в политику и оперативную деятельность РГИ и будет рассматривать компанию как любую другую значительную инвестицию.

По существу, именно Трастовый комитет, а не семья Рокфеллеров и не правление РГИ принял окончательное решение, что владение Рокфеллеровским центром более «не отвечает наилучшим интересам семьи Рокфеллеров».

Для выполнения *диктата* Трастового комитета Велл и я рекомендовали осуществить продажу контрольного пакета РГИ. Члены Трастового комитета дали нам «зеленый свет» в отношении продажи в сентябре 1989 года. Однако они выдвинули два условия, которые делали нашу задачу более трудной: невозможно высокая минимальная цена в 1 тыс. долл. за акцию и завершение продажи до конца года - в противном случае они рассмотрят другие варианты.

Дик Велл и его команда нашли 20 компаний в США, в Европе и в Японии, которые могли быть заинтересованы в РГИ.

«Мицубиси эстейт корпорэйшн», набитая наличностью за счет бума японского рынка недвижимости, предложила огромную сумму в 1350 долл. за акцию, это было упреждающее предложение, которое, по существу, прекратило аукцион. В конце октября 1989 года правление РГИ приняло их предложение[1].

Трастовые фонды 1934 года продали «Мицубиси» 80% остающихся акций РГИ на протяжении 15 месяцев в 1990 и 1991 годах за общую сумму в 1,373 млрд. долл. На эту сумму трастовые фонды уплатили почти 533 млн. долл. в виде налогов и еще 40 млн. ушло на расходы, что оставило в их распоряжении около 800 млн. долл., которые должны были быть пропорционально распределены среди 15 трастовых фондов 1934 года. Трастовый фонд, бенефициаром доходов которого являюсь я, получил от продажи «Мицубиси» 171,3 млн. долл., что было неплохим результатом, учитывая, что я купил свою исходную 20-процентную долю Рокфеллеровского центра у отца в 1948 году за 442 тыс. долл.! Несмотря на огромные налоги, которые пришлось уплатить, эта сделка, безусловно, была удачной для семьи в финансовом отношении, а «Мицубиси эстейт корпорэйшн» была вполне подходящим покупателем.

Продажа Рокфеллеровского центра японцам, однако, вызвала бурный огонь критики в Соединенных Штатах, который я бы назвал истерией. «Джепэн Инк» представлялась в виде монолитного гиганта, использующего наивных американцев в изощренной торговой войне и к тому же покупающего достояние Америки. Что может быть более красноречивым символом этого, чем величайший исторический памятник Нью-Йорка - Рокфеллеровский центр? Некоторые утверждали, что происходил пересмотр результатов Второй мировой войны. В кривом зеркале момента было забыто существенно важное обстоятельство: Рокфеллеры через трастовые фонды 1934 года по-прежнему владели 20% РГИ и Рокфеллеровского центра.

«НЕМЫСЛИМОЕ» БАНКРОТСТВО

Как Дик Велл, так и я были настроены оптимистично в отношении партнерства РГИ с японцами, особенно поскольку они проявили доверие к нашему руководству, попросив меня остаться председателем, а Дика Велла - продолжить исполнение обязанностей президента и главного исполнительного директора. «Мицубиси эстейт» представляла собой хорошо управляемую компанию с активами на сумму более 26 млрд. долл., имевшую разнообразные интересы во всем мире. У нас даже были основания надеяться, что руководство «Мицубиси» сможет воспринять некоторые из наших идей относительно расширения РГИ как холдинговой компании, на которые Трастовый комитет ранее ответил твердым отказом.

Увы, в конце концов, покупка РГИ оказалась для японцев кошмаром. Они совершили покупку в конце периода активного роста цен на недвижимость в 1980-х годах. Никто в РГИ или в «Мицубиси» не мог предсказать глубины или продолжительности мирового спада на рынке недвижимости, который начался менее чем через год, никто не предвидел его особенной тяжести в городских условиях Нью-Йорка.

Влияние спада на РГИ фактически было немедленным. Вместо возобноления договоров о лизинге по 75 долл. за квадратный фут спрос к середине 1990-х годов упал, и оказалось трудным найти арендаторов даже по цене в 35 долл. Доход Центра от аренды вскоре снизился еще больше, до величин меньших, чем обязательства по выплате процентов в ТИФН; оценочная стоимость уменьшилась с 1,4 млрд. до 1,1 млрд. в 1993 году, а годовой операционный дефицит возрос с 40 млн. в 1990 году до 61 млн. в 1993 году. «Мицубиси» и трастовые фонды 1934 года должны были вмешаться, чтобы покрыть дефицит. Инвестиция «Мицубиси» быстро превратилась в финансовый отток с потенциалом превращения в финансовую катастрофу, если не принять немедленных действий по исправлению ситуации.

Ситуация дополнительно ухудшалась, поскольку ТИФН быстро тратил свои резервы. Он занял почти 400 млн. долл. на рынке краткосрочных коммерческих бумаг для финансирования выпуска облигаций и векселей, чтобы снизить последующие затраты, когда процентные ставки на оба класса долга автоматически возросли бы. К середине 1992 года ТИФН столкнулся с кризисом кредита и обратился к РГИ в поисках

чрезвычайного финансирования.

Будучи председателем как РГИ, так и ТИФН, я остро ощущал, что нахожусь в ситуации, когда имеет место конфликт интересов. Чтобы избежать двусмысленной ситуации, я подал в отставку с поста председателя и директора ТИФН в декабре 1992 года. Клод Баллард, младший партнер «Голдман Сакс», пришел мне на смену.

К 1993 году для РГИ стало абсолютной необходимостью действовать решительно, если она хотела избежать продолжения ухудшения финансовой ситуации. Хотя спад закончился, по-прежнему не было перспектив, что Центр сможет возобновить договоры о лизинге по более высоким ценам, которых мы ожидали. При аренде по меньшим ценам РГИ не справлялся со своими обязательствами по отношению к ТИФН, и «Мицубиси», и трастовые фонды 1934 года были бы вынуждены покрывать дефицит, составлявший сотни миллионов долларов после 1994 года. Я рекомендовал «Мицубиси» прибегнуть к единственно реальным вариантам -реструктуризации долга или выкупу ТИФН. Поскольку цена акции ТИФН упала настолько, что составляла менее десяти долларов, я считал, что последний вариант является более предпочтительным.

В начале 1994 года, когда акции ТИФН продавались по шесть долларов, «Мицубиси» предложила ТИФН по 4,35 центов за акцию. Правление ТИФН быстро ответило отказом, однако, сталкиваясь по-прежнему с серьезной проблемой кредита, обеспечило для себя финансирование от компании «Уайтхолл риэлти», принадлежащей фирме «Голдман Сакс», в виде 225 млн. долл. в форме долговых обязательств с процентной ставкой в 14%. В результате этого «Уайтхолл», руководимая Дэниелом Нейдиком, превратилась в одного из ведущих игроков в делах ТИФН, а отношения между ТИФН и РГИ начали носить антагонистический характер.

По мере того, как потери Рокфеллеровского центра продолжали расти, достигнув совокупной общей суммы в 575 млн. долл. в 1994 году, «Мицубиси» предприняла еще одну, окончательную попытку выкупить ТИФН. Совместно с трастовыми фондами 1934 года «Мицубиси» предложила по 7 долл. за акцию, или всего 270 млн. долл., причем «Мицубиси» выплачивала бы 216 млн., а трастовые фонды - 54 млн. ТИФН ответил требованием суммы в 310 млн.

Японцы отказались и настаивали, что все дополнительные средства должны прийти из трастовых фондов 1934 года. «Мицубиси» уже инвестировала в Центр почти 2 млрд. долл. и дальше идти не хотела. В ответ Билл Боуен настаивал, что любое

повышение инвестиций от трастовых фондов 1934 года будет представлять для них деловой интерес, только если «Мицубиси» согласится на концессионные условия, включающие привилегированную, имеющую пятилетний срок инвестицию наличных средств со ставкой дивидендов, равной 12%. Он также выставил требование получения контроля над РГИ, если «Мицубиси» пропустит четыре выплаты дивидендов. Японцы были в ярости от условий Боуена и немедленно отказались от сделки, сказав, что они не будут производить никаких дополнительных выплат в ТИФН. Перспектива немыслимого банкротства Рокфеллеровского центра стала реальной возможностью.

НЕУДАЧНАЯ ПОЕЗДКА В ТОКИО

Несмотря на то, что моя роль во всем этом по существу уменьшилась до роли наблюдателя, я твердо придерживался точки зрения, что банкротства следует избежать любой ценой. Я подумал, что личное обращение к высшим руководителям «Мицубиси» сможет вернуть их обратно за стол переговоров, и в результате мы с Диком Веллом полетели в Токио, чтобы попытаться убедить их пересмотреть свое решение. Когда утром того дня, когда должна была состояться наша встреча с Такео Фукузава и его старшими советниками, я входил в здание главной конторы «Мицубиси», я поскользнулся, упал и сломал ногу. Потребовалось 30 неприятнейших минут, чтобы появилось кресло-каталка. К тому времени, когда каталку привезли, адреналин оказал действие и боль вскоре утихла. Я настаивал на том, чтобы мы провели совещание прежде, чем меня заберут в больницу.

Господин Фукузава и его сотрудники были в ужасе, когда меня ввезли в зал заседаний правления на каталке. Они уважительно слушали меня, когда я говорил относительно опасностей и стигматов банкротства и умолял их вновь открыть переговоры с ТИФН. Я оставался на совещании в течение почти часа, однако в конечном счете ни моя сломанная нога, ни мои аргументы на них не подействовали.

Покупка «Рокфеллеровской группы» была крупнейшей иностранной инвестицией «Мицубиси», хотя более консервативные члены ее правления были против с самого начала. С учетом того, что японская экономика находилась в состоянии свободного падения, а Рокфеллеровский центр испытывал серьезные проблемы, фракция противников теперь одержала верх. Хотя переговоры продолжались на протяжении последующих нескольких месяцев и в какой-то момент казалось, что «Мицубиси» и трастовые фонды 1934 года близки к заключению сделки, это не привело к положительному результату. 11 мая 1995 г. правление «Мицубиси» в Токио проголосовало за то, чтобы не иметь дела с этой недвижимостью.

В тот же день члены правления РГИ собрались в красиво декорированной комнате заседаний правления на пятом этаже здания компании «Саймон энд Шустер» на углу Шестой авеню и 49-й улицы. Это была печальная встреча. На повестке дня был только один вопрос: резолюция о невыполнении платежа на сумму 20 млн. долл. в адрес ТИФН, что, следовательно, вело к

дефолту. Я предпринял еще одну последнюю попытку предотвратить банкротство, отметив вредные последствия дефолта для «Мицубиси», семьи Рокфеллеров и самого Центра. Дрю Люис, Джордж Шарфенбергер, Дик Дилуорт, Дик Велл и я проголосовали против резолюции. Наше решение не прошло из-за голосования директоров «Мицубиси» и Джорджа Патнама, представителя трастов 1934 года в правлении. Двумя днями позже «РСП эссошиэйтс» и «Рокфеллер сентер пропертиз» - два партнерства, взявшие деньги в долг у ТИФН десятью годами раньше, - подали документы на защиту от банкротства. Дик Велл, считая, что он находится во все более неприемлемом положении, заявил об отставке с должности президента РГИ в шестинедельный срок.

Неудачное решение «Мицубиси» имело для них болезненные финансовые последствия. В соответствии с условиями исходной сделки трастовые фонды 1934 года имели право на сделку типа «пут»[1] с «Мицубиси» в отношении 20% акций РГИ, которыми они продолжали владеть, по цене 1,495 долл. за акцию. Трасты реализовали свое право и получили в 1997 году от японцев дополнительно 160 млн. долл. Таким образом, хотя «Мицубиси» получила полное право собственности на РГИ, бремя убытков также полностью легло на них.

ВОЗВРАЩЕНИЕ ДРАГОЦЕННОСТИ

Вскоре после этого огорчительного и хорошо освещенного в средствах массовой информации банкротства судья, осуществлявший надзор над этим делом, - Пруденс Эбрахам объявила тендер на представление планов относительно того, что делать с закладной Центра, которая теперь контролировалась ТИФН. Рокфеллеровский центр снова был «в игре».

К немалому удивлению всех, ТИФН оказался в состоянии не объявлять себя банкротом, однако его финансовое положение было, по меньшей мере, непрочным, и несколько крупных риэлторских компаний были, безусловно, заинтересованы в том, чтобы приобрести Центр по дешевой цене. Меня беспокоило будущее Центра, и я дал знать, что хотел бы войти в группу, которая станет новым владельцем Центра. Члены моей семьи, с которыми я разговаривал, не были заинтересованы в продолжении участия в судьбе Центра, поэтому я начал искать партнеров на стороне.

На протяжении лета я держал руку на пульсе событий через своего сотрудника Ричарда Е. Саломона и своего адвоката Питера Хермана из фирмы «Милбэнк, Твид». Джианни Аньелли сказал мне, что если возникнет необходимость в инвестициях, то он сможет помочь. Через несколько недель он позвонил мне из Европы и сказал, что разговаривал со Ставросом Ниархосом, который также был заинтересован идеей инвестирования в Центр.

Джианни и Ставрос согласились выложить по 61 млн. долл. Джерри Спейер, один из первых лиц в фирме «Тишман Спейер», также принял участие в переговорах и проявил интерес к управлению Центром. В конце концов, Джерри и я выделили по 15 миллионов, или примерно по 5% требуемых фондов. При таком раскладе мы смогли заключить сделку с компанией «Голдман Уайтхолл риэлти» на 50-процентное владение совместным предприятием для покупки ТИФН. В ноябре 1995 года правление ТИФН приняло наше предложение цены по 8 долл. за акцию, плюс мы приняли на себя долг в сумме 845 млн. долл., который ТИФН имел перед своими акционерами, а акционеры ТИФН ратифицировали это решение в марте следующего года. Рокфеллеровский центр был нашим.

Несмотря на то, что в некоторых кругах заявляли - в частности, в журнале «Бэрронс», - что простые «семейные инвесторы» понесли огромные потери, купив акции ТИФН, реальный факт заключался в том, что инвесторы вернули свои

начально инвестированные суммы и фактически даже заработали скромную прибыль. В период между 1985 и 1995 годами ТИФН выплатил 10,13 долл. в форме дивидендов и вернул 4,87 долл. основного капитала на каждую акцию. Акционеры также получили 8 долл. за акцию, когда мы вновь стали владельцами собственности, что принесло доход в 23 долл. за акцию на инвестирование 20 долл. -доход, ни в коей мере не впечатляющий, однако, по крайней мере, речь не шла об убытке.

Поскольку одной из причин моего участия было недопущение того, чтобы Центр был подвергнут расчленению, «Уайтхолл» согласился по моему настоянию оставаться владельцем собственности в течение пяти лет прежде, чем могла зайти речь о его продаже. И для того, чтобы закрепить это доброе намерение, меня избрали председателем компании «РСПИ траст».

Ироническая ситуация, когда один из Рокфеллеров вновь «владел» Рокфеллеровским центром, хотя и очень малым его процентом, не осталась незамеченной средствами массовой информации. Я в свое время говорил, что Рокфеллеровский центр представлял собой «жемчужину короны не только для Нью-Йорка, но и для страны». Я был уверен, что наша группа сможет не только поддержать характерный облик Центра, но также и улучшить его.

Сделка, дающая покупателю право продать ценные бумаги по оговоренной цене в течение определенного срока. - *Прим. ред.*

ВОЗРОЖДЕНИЕ РОКФЕЛЛЕРОВСКОГО ЦЕНТРА

Став новыми владельцами Центра, мы начали с того, что попросили Джерри Спейера создать бизнес-план, который позволил бы увеличить его ценность и реализовать его полный потенциал в то время, когда Нью-Йорк окончательно стряхнул с себя последние признаки спада начала 1990-х годов. В ответ Джерри подготовил всесторонний план «нового» Рокфеллеровского центра; речь шла о перепланировке площади, перепланировке подземных уровней и о стратегии розничной торговли, нацеленной на привлечение шикарных магазинов и арендаторов. Результатом этого стал более яркий, более красочный и более динамичный Центр, олицетворяемый телепередачей NBC «Тудей шоу» с площади, привлекающей каждое утро тысячи посетителей.

Кроме того, мы уменьшили огромное долговое бремя Центра, продав материнской компании NBC «Дженерал электрик» долю в кондоминиуме по адресу Рокфеллер-плаза, 30, и другие части комплекса за 440 млн. долл. в середине 1996 года. Это представляется хорошим завершением моей первой беседы с председателем правления «Дженерал электрик» Джеком Уэлчем по поводу судьбы Рокфеллеровского центра на ужине в клубе «Алфалфа» десятью годами ранее.

Моя уверенность в неизбежном возрождении Рокфеллеровского центра оказалась оправданной. Восстановление американской экономики во второй половине 1990-х годов поистине подняло на волне прилива все корабли, включая большой океанский лайнер под названием «Рокфеллеровский центр». К 2000 году, располагая обновленной инфраструктурой, лифтами космического века, крупными новыми арендаторами, такими как аукционная фирма «Кристи», и большим набором розничных магазинов, Центр вновь занял подобающее ему положение, являясь одним из наиболее желанных сокровищ американской недвижимости.

НОТА ПЕЧАЛИ

Восстановление Рокфеллеровского центра произошло гораздо быстрее, чем мог ожидать кто-либо из нас. В свете этого факта я согласился на предложение Дэна Нейдика, сделанное весной 2000 года, о том, чтобы продать Центр. Мы рассчитывали получить за него более 2 млрд. долл., однако предложения, полученные от четырех окончательных претендентов на покупку, сильно не дотягивали до этого уровня. В конце декабря 2000 года, во время ранней утренней телеконференции, мы узнали, что максимальная предложенная сумма все еще на 50 млн. долл. меньше, чем наша минимальная цена, составлявшая 1,8 млрд. долл. Мы обсудили возможность перефинансирования Центра, но не пришли к какому-либо определенному решению. Однако в самом конце телеконференции Джерри Спейер сказал, что он готов заплатить 1,85 млрд., и попросил, чтобы мы приняли или отвергли его предложение к полудню того же дня.

Я обсудил предложение Джерри с Джианни Аньелли, исполнителями завещания Ставроса Ниархоса и моими собственными советниками. Голдман, безусловно, хотел продавать, а другие также казались заинтересованными в том, чтобы принять предложение Джерри. Я был убежден, что Джерри и его партнеры, семья Краун из Чикаго, будут поддерживать целостность и качество Центра и проявят тот же дух ответственности перед публикой, который характеризовал владение Центром моей семьей на протяжении более семидесяти лет. Так что, в конце концов, я также согласился на продажу.

Эта «окончательная» продажа Рокфеллеровского центра принесла мне около 45 млн. долл. после уплаты налогов и расходов, что составляет сумму, трехкратно превышающую мои инвестиции на протяжении почти четырех лет. Хотя я рад такому хорошему результату, конечно, я должен признать, что с этим связана и нота печали. Если не думать о каком-то экстраординарном ходе развития событий - а история Рокфеллеровского центра была полна необычных событий, - это будет означать завершение долгой истории участия семьи в судьбе Центра, начиная с отважного решения отца построить в середине Манхэттена новомодную «витрину» города в разгаре лет Депрессии.

ГЛАВА 31

ПРИ УЧАСТИИ ДРУГИХ

Моя жена Пегги значила для меня больше, чем кто бы то ни было другой.

Мы были женаты на протяжении 56 лет, и ее смерть в 1996 году оставила невосполнимую брешь в моей жизни. Ее любовь, мудрость и остроумие были источником силы на протяжение всей нашей совместной жизни. Ее любовь позволяла мне быть более уверенным в себе в связи с теми многочисленными обязанностями, которые я унаследовал или принял на себя, но она одновременно спасала меня от ошибки самоудовлетворенности в тех случаях, когда волею судьбы ко мне приходил успех. Мы вместе с Пегги многим наслаждались вместе: ходьбой под парусом, коллекционированием предметов искусства, прекрасной музыкой, ездой в экипаже и путешествиями, особенно когда мы могли отправиться в них вдвоем. Тем не менее, хотя нам хорошо было вместе, у нас также были и различные интересы, которые мы преследовали независимо друг от друга. Это было ключом к нашему долгому и очень счастливому браку.

ПЕГГИ

Пегги любила работать руками - сажать цветы, водить трактор, даже изготавливать мебель для нашей спальни в штате Мэн. Она принималась за новые проекты с такой энергией, на которую было приятно смотреть, и стала специалистом в областях столь необычных и разнообразных, как искусственное осеменение крупного рогатого скота и идентификация античных изделий из фарфора. Пегги не была дилетанткой; напротив, во всем, чем она занималась, достигала серьезных результатов. Никогда не удовлетворяясь тем, чтобы просто находиться в правлении той или иной организации, она была источником творческих идей и всегда была готова внести свой вклад в то, чтобы претворить их в жизнь. В частности, две организации - Трастовый фонд наследия побережья штата Мэн и Американский трастовый фонд сельскохозяйственных земель - занимали значительную часть ее времени и энергии на протяжении последних двух десятилетий ее жизни. Они иллюстрируют ту страстность и приверженность делу, которые она привносила во все, чем занималась.

Хождение под парусами у берегов штата Мэн стало поглощающей страстью для нас обоих вскоре после Второй мировой войны. Мы провели много счастливых дней наших ежегодных летних отпусков, путешествуя среди островов изрезанного побережья штата Мэн на 36-футовом шлюпе с деревянным корпусом без мотора и без «гальюна» в обществе семьи и друзей. Позже мы перебрались на 42-футовый «Саутвестер Хинкли», однако продолжали сами управляться с парусами.

Забота Пегги о будущем тех мест, где мы так любили ходить под парусом, заставила ее объединить усилия с нашим другом и моряком Томасом Кэботом и организовать Трастовый фонд наследия побережья штата Мэн (ТФНПШМ) для защиты островов от освоения и разработки. В основном благодаря руководству со стороны Тома и Пегги ТФНПШМ стал активной силой в природоохранном плане, стимулируя владельцев земли накладывать на свою собственность природоохранные сервитуты. Этот инновационный юридический инструмент позволил ТФНПШМ осуществить охрану природы на 115 островах, находящихся в частном владении, и более чем на 25 тыс. акров великолепного побережья штата Мэн.

В 1970-х годах Пегги заинтересовалась разведением крупного

рогатого скота и последовала своему новому интересу с характерными для нее энтузиазмом и энергией. Она проанализировала состояние мясного скотоводства в Соединенных Штатах и обнаружила, что недавно ввезенная из Европы симментальская порода, обладающая более крупным размером по сравнению со знакомой абердин-ангусской породой, приобретала все большую популярность. Пегги решила, что шансы добиться успеха у нее повысятся при использовании симментальской породы по сравнению со старыми, более известными вариантами. Хотя в скотоводстве прибыльность никогда не является гарантированной, производственные затраты высоки, а спрос остается неопределенным, Пегги была исполнена решимости двигаться вперед.

Она начала с небольшого стада комолых, или безрогих, животных (эта черта входила в моду, отчасти потому, что с такими животными было легче обращаться) в Хадсон-Пайнс. Ее первым реальным успехом был производящий сильное впечатление бык, которого она назвала «Держи-в-чистоте», поскольку все его потомство, даже когда его спаривали с рогатыми коровами, было комолым[1]. Чистокровные животные Пегги быстро приобрели высокую репутацию, и аукционы, которые она проводила в красивых Стоун-Барнс, построенных отцом в 1930-е годы в Покантико, привлекали покупателей со всего мира.

Технический термин - гетерозиготный; это означает, что ген безрогости у комолого быка является доминантным и пересиливает действие генов коровы с рогами.

Пегги вскоре расширила свою деятельность, распространив ее из Тарритауна в штат Мэн, и начала поиски земли в северной части штата Нью-Йорк. В конечном счете она остановила свой выбор на Ливингстоне в округе Колумбия, примерно в 75 милях вверх по реке Гудзон от Покантико, и в конечном счете купила там почти 3 тыс. акров земли; большую часть этой земли составляли пастбищные угодья, где могли пастись несколько сот животных симментальской породы. Позже она перевела большую часть этой площади под коммерческое выращивание кукурузы, соевых бобов и пшеницы.

Красота графства Колумбия очаровала нас. Расположенная вдоль реки Гудзон и граничащее с горами Кэтскилл с запада и Беркширами с востока, эта территория была заселена уже в течение сотен лет. После покупки земли мы узнали, что на этой территории жили мои предки Рокфеллеры, эмигрировавшие туда в начале XVIII века из Рейнской земли Германии. Поскольку Пегги все больше и больше занималась Ливингстонской фермой,

она пригласила архитектора Эдварда Лараби Барнса спроектировать для нас жилой дом, который мы назвали «На четырех ветрах». В последние годы жизни Пегги проводила там день или два в неделю. После ее смерти я поддерживаю ферму в рабочем состоянии, хотя могу приезжать туда всего лишь несколько раз в год.

Интенсивное участие Пегги в выращивании крупного рогатого скота и фермерской деятельности в графстве Колумбия углубило ее знания о новых экономических реальностях современного сельского хозяйства. Хорошее управление и достаточные финансовые ресурсы совершенно необходимы для занятий фермерской деятельностью с учетом повышения затрат и приходом глобального рынка. В то же время неумолимый рост городских территорий приводит к тому, что сельские местности становятся обьектами освоения, которое съедает значительную часть лучших сельскохозяйственных земель страны безотносительно к качеству земельных угодий или к последствиям для будущих поколений. Мелкие семейные фермы в свое время были многочисленны в графстве Колумбия и в других частях северо-востока Соединенных Штатов, однако многие собственники уступили давлению и продали свою землю по высокой цене тем, кто занимался ее освоением под строительство. Большие участки, занятые пригородными домами, появляются в тех местах, где раньше находились сельскохозяйственные сообщества.

Пытаясь каким-то образом остановить эту тенденцию, Пегги помогла организовать Американский трастовый фонд сельскохозяйственных земель (АТФСЗ) в 1980 году. АТФСЗ не ставит целью бороться с любым освоением земель; он хочет внести определенный порядок в этот хаотический процесс, выдвигая на передний план дело охраны сельских угодий. Ключевым инструментом является природоохранный сервитут, позволявший владельцам земельных угодий накладывать юридически обязательные ограничения на будущее пользование их собственностью, ограничивая ее использование, например, сельскохозяйственными целями или поддерживая ее «навечно в диком состоянии». АТФСЗ также лоббирует правительства штатов с целью добиться выделения постоянных финансовых резервов для покупки таких сервитутов с целью предоставления мелким фермерам необходимой ликвидности, чтобы они могли продолжать свое дело.

Хотя давление на сельскохозяйственные сообщества, связанное со строительством, продолжало нарастать, АТФСЗ сыграл важную роль в охране уязвимых территорий по всей

стране. Девятнадцать штатов имеют программы покупки сервитутов, и в сотнях местностей введены положения об охранных сельскохозяйственных зонах либо созданы земельные трастовые фонды или иные инновационные программы, позволяющие фермерам оставаться на земле.

К Началу 1980-х годов у нас с Пегги появились разные интересы, все они требовали времени, и пересечения между ними было немного. Это могло привести к тому, что мы могли бы постепенно отдалиться друг от друга, ведя отдельную жизнь и видя друг друга все меньше и меньше. Мы были свидетелями, как это происходило с близкими друзьями и членами семьи, однако не позволили, чтобы это произошло с нами. Мы предприняли сознательные усилия, направленные на то, чтобы понимать друг друга и поддерживать интересы, идеи и ценности друг друга. Поскольку у нас было также много общих интересов, в нашей жизни было счастливое равновесие. Я был рад возможности предоставлять финансовую поддержку для ее организаций, а она помогала мне с видами деятельности, которые представляли для меня особый интерес. Наше партнерство было долгим и приятным, а Пегги была идеальным партнером.

ПРАВИТЕЛЬСТВО

Я подозреваю, что мои отношения с Пегги оказались бы под угрозой, если бы я решил использовать любую из возникавших передо мной возможностей начать жизнь в политике. Во всяком случае, моя карьера в «Чейзе» требовала частых поездок, участия в многочисленных общественных мероприятиях, а также огромной дозы светской жизни. Часто на таких мероприятиях Пегги была рядом со мной, однако она отнюдь не получала от этого удовольствия. Еще более тягостные обязательства карьеры политика вполне могли оказаться чем-то большим, чем она могла бы согласиться принять. Я рад, что в жизни не стал подвергать это испытанию, однако отказался от некоторых интересных возможностей.

Наиболее необычным было предложение Нельсона назначить меня на место Роберта Ф. Кеннеди в Сенате Соединенных Штатов после его убийства в июне 1968 года. До настоящего дня у меня нет четкого представления, говорил ди Нельсон об этом серьезно, поскольку он также задал этот вопрос и ряду других людей, включая моего брата Джона и моего племянника Джея Рокфеллера. Хотя, конечно, искушение у меня было, я вспоминаю, как президент Кеннеди был подвергнут критике за выбор Бобби Кеннеди в качестве Генерального прокурора в 1960 году, и я вовсе не был бы счастлив, если бы мне были предъявлены обвинения в кумовстве, поэтому я отклонил предложение Нельсона.

Я также отклонил предложения стать членом кабинета, которые делались мне на протяжении 1960-х и 1970-х годов. Два предложения были сделаны Ричардом Никсоном. Первое из них относится к ноябрю 1968 года, когда избранный президент формировал свой кабинет. Нельсон сказал мне, что Никсон хотел видеть меня на посту министра финансов. Я сказал Нельсону, что предпочел бы, чтобы моя кандидатура не рассматривалась, поскольку меня только что избрали председателем правления «Чейза» и я не мог со спокойной совестью уйти с этого поста в критический момент. Нельсон передал о моем решении Никсону и его советникам.

Несколькими днями позже я нанес визит вежливости новому президенту в отеле «Пьер» в Нью-Йорке. Также присутствовали Джон Митчелл, который должен был занять пост министра юстиции и которого я знал в течение многих лет, и Брайс Харлоу, главный политический советник Никсона. Хотя мы разговаривали почти два часа и беседа касалась многих вопросов, включая

отношения с Советским Союзом и меры по контролю инфляции внутри страны, я счел удивительным, что Никсон ничего не сказал и даже вскользь не упомянул о посте министра финансов. Он не любил, когда ему отказывали, и я подозреваю, что это было формой демонстрации его неудовольствия.

Пятью годами позже Никсон более официально предложил мне пост министра финансов. В конце 1974 года в разгар первого арабского нефтяного эмбарго и перед тем, как уотергейтский скандал достиг своей почти завершающей фазы, я находился в поездке по делам банка на Ближнем Востоке. Я только что прибыл в Кувейт и должен был отправляться на аудиенцию к эмиру, когда раздался телефонный звонок от генерала Александра Хейга, бывшего тогда помощником президента Никсона.

Хейг проинформировал меня, что Джордж Шульц уходит с поста министра финансов, и Никсон хочет, чтобы я стал его преемником. Генерал попросил меня немедленно вернуться в Вашингтон для встречи с президентом. Я рассказал ему, что нахожусь в разгаре поездки и у меня запланированы встречи с высшими государственными руководителями в Саудовской Аравии, государствах Персидского залива и Израиле, а также предстоит важнейшая встреча в Каире с Анваром Садатом. Я объяснил, что в свете всего этого мне было бы неловко сокращать поездку. Хейг настаивал, делая упор на то, что сам Никсон обратился с просьбой. Я заверил его в том, что прибуду в Вашингтон немедленно по возвращении в Соединенные Штаты.

Утром следующего дня после возвращения из Каира в начале февраля я прилетел в Вашингтон для обсуждения с Хейгом вопроса о назначении. Из нашей беседы было ясно, что, если бы я принял предложение, я должен был бы исполнять команды президента, а моя собственная роль в разработке политики была бы ограниченной. Несколькими годами ранее в безуспешной попытке выдавить инфляцию из экономики Никсон объявил о введении контроля за заработной платой и ценами, и я чувствовал, что в перспективе вполне может идти речь о мерах такого же рода. Поскольку мое собственное мнение состояло в том, что рынкам следует позволить большую свободу, я не очень понимал, какую роль мог бы честно играть, будучи членом кабинета Никсона.

С учетом всех серьезных экономических проблем, видневшихся на горизонте, - роста инфляции, снижения роста производительности труда, расширения дефицита текущего платежного баланса в нашей внешней торговле и собственно нефтяного кризиса, потребовались бы жесткие меры. Я считал,

что было бы по меньшей мере нелепо, если бы такие меры в обществе, не желавшем их принятия, вводил один из Рокфеллеров; далее, я вполне мог оказаться «козлом отпущения» в связи с проведением непопулярной политики. Кроме того, поскольку «Чейз» также сталкивался с рядом проблем, я сомневался, что мне было бы целесообразно уходить из банка в критическое время. С учетом всего этого я вежливо отклонил предложение президента. Несколькими днями позже Уильям Саймон, ранее занимавший пост заместителя министра финансов и считавшийся «царем по вопросам энергетики», был назначен преемником Шульца.

Хотя соображения политического характера играли огромную роль в моем решении об отклонении этих предложений (что также имело место, когда президент Картер говорил со мной относительно поста министра финансов и поста председателя Федеральной резервной системы летом 1979 года), не меньшую роль сыграла моя приверженность делам банка. Речь не шла просто об удобном предлоге. Я обладал чувством глубокой лояльности по отношению к «Чейзу» и ощущал свои обязательства по отношению к тем, с кем и для кого работал. Я исключительно любил свою работу и считал, что могу достичь многого, что пошло бы на пользу Соединенным Штатам, в качестве «посла без портфеля».

На протяжении лет, проведенных в банке, я регулярно встречался с высшими политическими руководителями стран, которых посещал по делам банка. Возможно, по этой причине Государственный департамент, а иногда и президент просили меня выполнять официальные или полуофициальные задания по их просьбе. Например, я помогал поддерживать неофициальные контакты с правительством Войцеха Ярузельского после подавления движения «Солидарность» Леха Валенсы в Польше; в начале 1981 года по просьбе президента Рональда Рейгана я агитировал американское деловое сообщество в поддержку вновь избранного консервативного правительства Эдварда Сеага на Ямайке.

На протяжении тех лет, которые я проработал в «Чейзе», многие высказывали мнение, что участие в этом было неуместным и мешало выполнять мои обязанности, связанные с банком. Я с этим совершенно не согласен. Моя деятельность приводила к установлению лучших отношений с правительствами других стран, а также способствовала образованию крепких партнерских отношений между государственным и частным сектором в Соединенных Штатах. Более того, многие так называемые «внешние» виды деятельности приносили

значительную пользу банку как в финансовом плане, так и с точки зрения его престижа в мире.

Я никогда не был особенно догматичен в своих политических или экономических взглядах. Напротив, я поддерживал эффективных людей и практичные направления в политике. Для меня ясно, что важную роль в стимулировании экономического роста и в создании более безопасного процветающего общества как в Соединенных Штатах, так и в мире в целом должен играть как государственный, так и частный сектор. Упор только на правительство или только на рынок для решения всех проблем и избавления от всех пороков всегда представлялся мне скорее догматическим, чем реальным подходом. Правительство должно создавать и проводить в жизнь правила, однако реализация должна быть оставлена в качестве задачи для частного сектора. Наилучшие результаты получаются тогда, когда между тем и другим возникает тесное сотрудничество.

ФИЛАНТРОПИЯ

Одна из любимых историй отца, фигурирующая в Новом Завете, это история о добром самаритянине. Большинство знакомо с историей человека, на которого напали на пустынной дороге, избили, ограбили и бросили умирать. Мимо проходили другие путники, до тех пор, пока самаритянин - член группы, считавшийся в библейские времена ненадежной и опасной, - не остановился, чтобы помочь ему и спас его жизнь. Кто твой сосед? Каковы твои обязательства перед ним? Вот в чем смысл этой истории. Для отца мораль была ясной: твоим соседом является каждый. Он подчеркивал этот завет вновь и вновь, во время наших утренних молитв перед завтраком, когда мы еще были детьми. Возлюби своего ближнего, как самого себя. История доброго самаритянина - та тема, которую выбрал Марк Шагал для витража в память отца в Юнионистской церкви в Покантико-Хиллз, - символизировала жизнь отца и вдохновляла его филантропическую деятельность. Для него филантропия означала быть хорошим соседом.

Отец, продолжая деятельность, ранее начатую дедом, создал мощный пример для всех членов семьи Рокфеллеров, включая меня. Помимо пожертвования большей части его личного богатства для благотворительных целей, он также показал, что филантропия - «третий сектор» - может играть основополагающую роль в помощи обществу с целью нахождения решений его наиболее трудных и глубоких проблем; она может служить в качестве ценного моста между частным и государственным секторами. С моей точки зрения, это его наиболее важное наследие.

Я пытался подражать отцу, делая пожертвования для некоммерческих организаций на протяжении всей моей жизни. Я также на протяжении более шестидесяти лет был тесно связан с Рокфеллеровским университетом - эта связь приносит мне чувство глубокого удовлетворения.

Миссия университета - «приносить пользу человечеству во всем мире» - была высокой целью, отражавшей глубину заботы деда и отца о том, чтобы их богатство использовалось мудро. Они понимали, что прогресс в области общественного здравоохранения будет в решающей мере зависеть от научных успехов в понимании человеческого организма и природы заболеваний. И для достижения этого отец и его сотрудники собрали наиболее выдающихся ученых, работавших в областях

физиологии, анатомии, биологии и медицины, и предоставили наилучшие возможности и оборудование, настаивая на том, чтобы в своей работе ученые были максимально свободны от внешнего давления или влияния.

Университет был в авангарде научных революций, которые пронеслись через область наук о жизни на протяжении XX века. В его лабораториях родилась клеточная биология; именно здесь Пейтон Раус впервые показал, что вирусы вызывают рак; и именно здесь начали раскрываться некоторые из тайн структуры двойной спирали ДНК. Сегодня восемьдесят лабораторий университета, каждая из которых возглавляется крупным ученым, - это огромный прогресс по сравнению с полудюжиной лабораторий, которые работали столетие тому назад.

Молекулярные генетики, физики-теоретики, специалисты в области наук о нервной системе, иммунологи, молекулярные биохимики, биофизики и многие другие ученые пользуются наиболее совершенными методами - в частности, последним поколением приборов для магнитно-резонансной визуализации и высокоскоростными компьютерами, - чтобы постоянно расширять границы человеческого знания. Они внесли вклад в расширение наших знаний о клеточных функциях, приняли участие в картировании генома человека и нанесли на карту химические процессы, лежащие в основе человеческой жизни, - эта работа перспективна не только для победы над наиболее древними врагами человечества, но и для продления самой жизни.

Рокфеллеровский университет продолжает считаться одним из десятка ведущих медицинских исследовательских учреждений в мире. За годы его существования в нем работал двадцать один лауреат Нобелевской премии. Поддержка университета моей семьей на протяжении более столетия иллюстрирует, каким образом лица со значительными финансовыми ресурсами могут поддерживать и развивать благосостояние всех И движение общества вперед путем регулярных и щедрых филантропических пожертвований.

КАПИТАЛИЗМ

В отличие от взглядов, которых придерживаются многие, способность к получению прибыли является существенно важным элементом для общественного прогресса. Перспектива получения прибыли является приманкой, позволяющей создать занятость, богатство и наделить людей возможностями, которые не в состоянии дать никакая другая социальная или экономическая система. Именно поэтому никто не должен чувствовать себя виноватым за то, что он делает деньги.

Также никто не должен чувствовать себя виноватым за то, что идет на разумный риск. Это фундаментальная истина, которую я узнал от Джозефа Шумпетера, считавшего, что без предпринимателей, готовых предлагать рынку новые продукты и идеи, а также инвесторов, готовых их финансировать, невозможно достичь реального экономического роста. Альтернатива, как мы, увы, узнали в XX веке, заключается в государственном контроле за факторами производства, результаты чего можно видеть в опустошенных ландшафтах и покинутых фабриках России и Восточной Европы и в разоренных жизнях миллиардов людей в Азии, Южной Америке и Африке.

Мои долгосрочные инвестиции в Рокфеллеровский центр, на протяжении разных стадий неопределенности его судьбы и кризиса, являются примером моей готовности идти на риск, сопоставимый с перспективой получения выгоды. Возможно, что это еще больше относится к моему участию в том, что получило название «западного Рокфеллеровского центра» - центра Эмбаркадеро в Сан-Франциско.

Проект Эмбаркадеро возник как результат усилий Сан-Франциско возродить находящийся в упадочном состоянии центральный деловой район вдоль набережной при помощи поддерживаемого федеральным правительством процесса перестройки городов; этот процесс обеспечивал серьезное списание стоимости земли, чтобы привлечь квалифицированных застройщиков. К середине 1960-х годов значительная часть центрального района к востоку от Монтгомери-стрит была заполнена полуразрушенными трущобами, продуктовыми рынками и ночлежками. Управление перепланирования Сан-Франциско (УПСФ) было создано для возрождения этого исторического района - его талантливым руководителем был Джастин Херман. Джастин обладал проницательностью, которая поразительно напоминала надежды отца на возрождение

Среднего Манхэттена за счет строительства Рокфеллеровского центра.

В 1969 году я присоединился к партнерству, которое включало строителя Траммела Кроу, архитектора Джона Бортмана из Атланты и моего брата Уинтропа, чтобы попытаться купить часть земельного участка, который предлагался УПСФ. Мы предложили построить гостиницу и четыре высоких офисных здания, связанных площадями и переходами, с достаточными помещениями для ресторанов и магазинов. Проект носил творческий характер, и УПСФ быстро одобрил сделанное предложение. Наш контракт предусматривал работу на каждом земельном участке отдельно и последовательно, так что возведение пяти зданий должно было проходить на протяжении десяти лет. Мы убедили «Пруденшиал иншуранс компани» войти в партнерство с долей в 50%, и предоставить финансирование строительства.

Мы начали строительство в 1971 году и на протяжении последующих трех лет завершили первых два офисных здания и гостиницу «Хайят Ридженси» со специальным атриумом, спроектированным Портманом в центре. К сожалению, на тот момент, когда мы завершили строительство, рынок недвижимости в Сан-Франциско находился в состоянии глубокого спада.

В условиях, когда вторая офисная башня Эмбаркадеро была наполовину пуста, а на площадь третьей башни в 700 тыс. квадратных футов (ЭС-3) не записался ни один арендатор, компания «Пруденшиал» отказалась принимать акционерное участие в финансировании ЭС-3, хотя от нее по-прежнему требовалось предоставить ипотечное финансирование, если бы мы продолжили строительство.

В 1976 году и Кроу, и Портман вышли из проекта Эмбаркадеро в связи с финансовыми проблемами, а исполнители завещания Уинтропа не желали предоставлять дополнительные деньги, и в этой связи я столкнулся с дилеммой. Я мог или оставить этот проект, или действовать дальше в одиночку. Если бы я вышел, то соглашение с УПСФ запрещало бы мне участвовать в строительстве четвертой баши (ЭС-4). Однако самостоятельное финансирование потребовало бы, чтобы я предоставил все 60 млн. долл. - эквивалент всего моего личного состояния вне трастового фонда - плюс дополнительно по 1 млн. долл. в месяц до тех пор, пока проект не станет прибыльным. Таким образом, если бы я продолжил работать по проекту, а спад продолжился, возникла бы опасность личного банкротства.

Хотя Дик Дилворт и мои другие советники рекомендовали

мне не идти на этот дополнительный риск, я решил пойти на него. Я был убежден, что после того, как спад кончится, на площадь в центре Эмбаркадеро будет огромный спрос. Тем не менее риск продолжения работы над проектом в одиночку был пугающим. Первые три месяца моего единоличного владения не принесли радужных перспектив. Здание оставалось пустым уже долгое время после его завершения летом 1976 года. Мы держали свет включенным ночью с тем, чтобы башня не была темной, однако было малоутешительным смотреть на нее из окон «Хайят Ридженси» и понимать, что, помимо ночного сторожа, внутри не было ни единой живой души, которая платила бы арендную плату.

К счастью, скорее раньше, чем позже, рынок недвижимости в Сан-Франциско переменился и арендаторы начали покупать площадь в ЭС-3. К середине 1977 года арендная плата достигла уровня, который обеспечивал доход от здания. Компания «Пруденшиал» согласилась предоставить ипотечное финансирование для ЭС-4 и попросила меня также о пропорциональной доле в финансировании строительства. Я согласился, но только при условии, что они выкупят 50% доли в ЭС-3 с учетом новой более высокой оценки. Это позволило мне вернуть инвестированные суммы не только в ЭС-3, но и во всем проекте центра Эмбаркадеро. Риск, на который я пошел, не сойдя с курса, Оказался исключительно выгодным.

Несколькими годами позже мы пошли на расширение, построив Эмбаркадеро Вест (ЭС - Вест), но вскоре обнаружили, что новая инвестиция была под угрозой из-за спада на рынке недвижимости и землетрясения 1989 года в Сан-Франциско. К началу 1990 года обремененный огромным банковским кредитом, подлежащим выплате, ЭС - Вест находился на краю пропасти банкротства. Однако я продолжал верить в долгосрочные перспективы Сан-Франциско и, несмотря на колебания своих советников, был исполнен решимости продолжать.

К середине десятилетия рынок недвижимости восстановился, чему помогли граждане Сан-Франциско, встревоженные быстрым ростом города и проголосовавшие за резкое ограничение нового коммерческого строительства. В 1998 году фирма недвижимости «Бостон пропертиз», контролируемая Мортом Цукерманом, купила все офисные здания центра Эмбаркадеро за 1,8 млрд. долл. Поскольку я получал выплату в форме облигаций от «Бостон пропертиз», я сохранил свою индивидуальную долю Эмбаркадеро, однако в ходе этого процесса диверсифицировал свои инвестированные средства, которые стали включать первоклассную недвижимость в ключевых районах по всей стране.

Моя тридцатилетняя связь с центром Эмбаркадеро оказалась прибыльной для меня и помогла тому, чтобы начать возрождение исторического центра Сан-Франциско и прибрежного района. Как и строительство Рокфеллеровского центра, создание Эмбаркадеро иллюстрирует то, как может выиграть городская среда, когда усилия разумных чиновников городского правительства соединяются с усилиями капиталистов, готовых идти на риск.

СЕГОДНЯ И ЗАВТРА

Сегодня, когда мне 87 лет, моя жизнь остается полной и приносит мне удовлетворение. Я продолжаю много путешествовать по делам, а также для удовольствия и недавно завершил интереснейшие поездки в Северный Таиланд, Лаос, Бирму, Западный Китай, а также замечательный тур под парусом у Гебридских островов Шотландии и путешествие на судне вверх по Рио-Негро, в бассейне Амазонки. В последние годы я часто путешествовал с членами своей семьи, все они после смерти Пегги искали пути и способы сделать мне что-то приятное. Хотя лишь немногие из них живут в Нью-Йорке, они часто навещают меня, и мой манхэттенский дом становится их оперативной базой, когда они в городе.

По мере того, как мои дети стали старше, каждый из них нашел области специальных интересов, в которых они преуспели и через которые они вносят свой вклад в то общество, в котором мы живем. Во многих отношениях я думаю, что достижение, которым я горжусь больше всего и которое я в значительной части связываю с моей женой Пегги, это эти шесть активных, разумных и целеустремленных людей. Хотя мы не соглашались по поводу многих вещей в прошлом и продолжаем видеть мир совершенно по-разному, я теперь понимаю, что они верны своему наследию столь же решительно, как и я, и что они использовали имеющиеся в их распоряжении ресурсы для того, чтобы улучшить мир или, по крайней мере, попытаться изменить его. Я чрезвычайно горжусь ими всеми.

ЭЛЕМЕНТЫ УСПЕХА И СЧАСТЬЯ

Размышляя над своей жизнью, я понимаю, насколько мне повезло. Благодаря деду и отцу я унаследовал значительные средства, которые позволили мне сделать со своей жизнью то, что я хотел, не беспокоясь о том, откуда придет финансовая поддержка. Я также понимаю, что унаследованное богатство, не сопровождающееся руководством мудрых родителей, может быть скорее проклятьем, чем благом. На протяжении десятилетий имелись явные и достойные сожаления примеры именно этого. К счастью, мои родители задали исключительный пример социальной ответственности и, кроме того, относились ко мне с любовью и уважением. При такой поддержке я смог проделать путь через нормальные опасности подросткового возраста, дополнительно усиленные тем, что внимание общества всегда оказывается направленным на потомков богатых семей и у них всегда хотят найти недостатки.

Кроме того, моим благословением в жизни было то, что я был энергичен и обладал хорошим здоровьем. Я и теперь продолжаю заниматься в спортивном зале несколько раз в неделю. Это дает мне возможность преследовать широкий набор интересов при минимальном стрессе. По большей части то, что я способен сделать на протяжении дня, ограничивается только числом рабочих часов.

Моя жизнь стала богаче за счет опыта, приходящего из мира, лежащего вокруг, особенно за счет наблюдений в ходе активной жизни, связанной с работой, отдыхом и путешествиями. Я черпаю огромное удовлетворение во многих эпизодах жизни, больших и малых, важных и несущественных.

Мое удовлетворение проистекает из того простого факта, что мне нравится встречаться с людьми всех укладов жизни, представителями различных рас и национальностей, людьми, придерживающимися различных взглядов. Это не означает, что я становлюсь очарован буквально каждым, кого я встречаю. Некоторые для меня немыслимо скучны, есть и другие, к которым у меня возникает немедленная антипатия. Однако нахождение вместе с людьми приносит мне энергию и делает жизнь стоящей того, чтобы жить. Моя семья и близкие друзья создали во мне чувство уверенности, которое отсутствовало, когда я был молодым. Без этого многие из моих ежедневных встреч скорее воспринимались бы как угроза, а жизнь была бы испытанием, изматывающим нервы, а не возбуждающим и приносящим

наслаждение.

Несмотря на то, что я имел свою долю разочарований, неудач, а также периодов, когда я был несчастен, я нашел в жизни удовлетворение и радость. Это, главным образом, обязано принципам, сформулированным моими родителями, и питающей поддержкой со стороны моей жены, детей и многих друзей.

Это замечательная жизнь.

ЭПИЛОГ

День 11 сентября 2001 г. оказался тем днем, который, как сказал президент Франклин Д. Рузвельт, «будет жить в бесславии».

Я смотрел из окна своего кабинета на 56-м этаже здания «Дженерал электрик» в Рокфеллеровском центре в то утро и видел, как два столба дыма поднимаются вверх от башен Всемирного торгового центра и далее тянутся к морю через Бруклин и Веразано-Нэрроуз. Незадолго до 10 час. рухнула южная башня, и облако пыли закрыло нижнюю часть Манхэттена. Под ним лежал район Уолл-стрит, где я провел большую часть своей рабочей жизни.

Я сразу же понял, что физические разрушения будут огромными, а людские потери будут носить катастрофический характер. Более того, надежды и мечты тысяч жертв и миллионов оставшихся в живых будут похоронены в этих обломках. Впервые с 7 декабря 1941 года, когда я услышал о нападении на Перл-Харбор, я пережил физическое ощущение ужаса по поводу будущего. Сразу же после атаки, подобно всем ньюйоркцам и американцам, я пытался осознать огромные масштабы этой катастрофы, пытался понять ее причины.

Лишь со временем я начал понимать связь между нападением террористов на Всемирный торговый центр и Пентагон и неспособностью на протяжении периода, составляющего почти пятьдесят лет, разрешить проблему на Ближнем Востоке. Предупреждение президента Насера, сделанное мне в 1969 году относительно «растущей неустойчивости и радикализма» в регионе, продолжало звучать в моих ушах. Несмотря на усилия людей доброй воли со всех сторон, эта опасная раковая опухоль никогда не была удалена, и теперь она угрожает устойчивости и процветанию всего мира.

За месяцы, прошедшие после этих ужасных атак, лидерство, проявленное президентом Бушем, мэром Джулиани и губернатором Патаки, ободрило меня, а мужество и гуманизм ньюйоркцев заставляют меня гордиться. Мы - ньюйоркцы - решительные люди, и мы как американцы являемся по природе оптимистами. Поэтому у меня нет сомнений, что из пепла разрушения и личных потерь поднимется новый, еще более исполненный энергии Нижний Манхэттен. Процесс, по существу, уже идет. И когда новый Манхэттен в конце концов «возродится вновь», у меня есть все основания надеяться и ожидать, что я буду

здесь, чтобы быть свидетелем этого.

ПРИЗНАТЕЛЬНОСТЬ ЗА ПОМОЩЬ

Написание этих мемуаров было делом любви, потребовавшим для завершения более десяти лет. К счастью, мне не пришлось делать это одному. У меня было много компаньонов, которые сделали эту работу интересной и приятной. Я с благодарностью выражаю им свою признательность за всю ту помощь, которую они предоставили.

Рэндольф Бергстром и Дэвид Робарж собрали, организовали и проанализировали огромное количество исторического материала, на котором основана рукопись. После этих отличных молодых историков работал целый ряд других талантливых исследователей, которые получили дополнительную информацию относительно более конкретных тем, когда в этом была потребность. В этой последней группе хочется отметить Риса Даути, Эми Хьюстон, Эмили Ландсман, Мелиссу Мэннинг и Саймона Миддлтона в связи с высоким качеством работы, которую они провели.

Доктор Дарвин Стэплтон, директор Рокфеллеровского архивного центра в Слипи-Холлоу в Нью-Йорке, и его отличный аппарат, включающий д-ра Кеннета Роуза, помощника директора центра, несравненного Томаса Розенбаума и Мишель Хильцик, занимающегося фотоархивами, ответили на сложные вопросы, касающиеся многочисленных учреждений и событий, с любезностью и откровенностью, кроме того, они разрешили воспользоваться их замечательной коллекцией фотографий. Джин Эллиот, вице-президент и архивист в «Дж. П. Морган Чейз компани», где находятся мои деловые документы, разыскал важные документы, имеющие отношение к процессу международного роста «Чейза» и многим другим вопросам, и всегда был готов предоставить совет и консультацию. Шерри Даймонд и Нэнси Пэли, консультанты-архивариусы в «Чейзе», нашли многие из фотографий, которые приводятся в этой книге. Бьерг Лима и Майкл Стерн из Рокфеллеровского семейного офиса терпеливо и с оптимизмом отвечали на мои бесконечные вопросы по поводу организационных файлов и личных писем. Джим Рид из архивов Рокфеллеровского центра оказал большую помощь в нахождении фотографий Рокфеллеровского центра.

Многие из моих друзей и близких сотрудников согласились на продолжительные интервью, а некоторые из них прочитали части этой рукописи (кое-кто по многу раз). Все они сделали ценные критические замечания и часто не давали мне

возможность допустить досадную ошибку. Я особенно благодарен Ричарду Веллу, Лори Марлантес, Джонатану Грину, Винсу Сильвест-ри, Ричарду А. Саломону, послу Джозефу Вернеру Риду, Биллу Бучеру, Фрэнку Стэнкарду, Чарльзу Фьеро, Ричарду Фенну, Ричарду Дж. Бойлу, покойному Тому Лабрекю, Кристоферу Кеннану, Уоррену Т. Линдквисту, покойному Дж. Ричардсону Дилуорту, Доналу К. О'Брайену (мл.), Питеру Херману, Ко-лину Кэмпбеллу, Биллу Дителю, Бэйлису Мэннингу, Уинстону Лорду, Бетти Бао Лорд, Биллу Паундсу, Джиму Фелану, Райту Эллиотту, Майку Эспозито, покойному Риджуэю Найту, покойному Арчи Рузвельту, Шуйлеру Чапину, Ричарду Дебсу, Стиву Рейфенбергу, Джону Коутсворту, Фреду Бергстену, Джорджу Ландау, послу Ричарду Хелмсу, Роберту Армао, Чарльзу Хеку, Збигу Бжезинскому, Генри Киссинджеру, покойному Уильяму Джексону, Дику Ол-денбергу, Роне Руб и Глену Лоури.

Члены моего непосредственного аппарата оказали огромную помощь в процессе поисков, написания и пересмотров рукописи. В тот или иной момент каждый из тех, кто работал со мной на протяжении последнего десятилетия, был вовлечен в этот процесс. Поэтому я признателен своим сотрудникам Марни Пиллсбери, Патриции Смэлли и покойному Джеку Дэвису, а также Дороти Кеннер, Клэр Истман, Лауре Хелпер, Кристин Олсон Хьюитт, Крисси Боннано, Линнеа Бозински, Терри Рекка, Дороти Смит, Джоан Феррис, Марион Муни, Лауре Опденекер и Бетси Гьюд.

Ричи Катальдо разъяснил сложные финансовые операции и нашел важные материалы, касающиеся произведений искусства, которыми я владею. Джеймс Форд и Боб Доннелли сопровождали во многих из описанных в книге поездок. Элис Гэвитт заслуживает особого упоминания в связи с долгими часами, которые она провела, печатая и редактируя черновики рукописи. Берта Сандерс, мой куратор по вопросам искусства, представила существенную информацию по поводу коллекционирования предметов искусства. Моя сотрудница Элис Виктор и мой личный секретарь на протяжении многих лет Барбара Харджу необыкновенно облегчили мою жизнь, тонко уравновешивая мой занятый график работы с требованиями, связанными с написанием этой книги.

Я также признателен Джо и Дэвиду Нолан за работу, которую они выполнили в ранний период в ходе создания этой книги, и Джошу Гилдеру за то, что он завершил частичный первый черновик.

Мой друг и сотрудник Питер Дж. Джонсон осуществлял руководство этим проектом с самого начала, играя

многочисленные роли и обладая различными функциями. Без его настойчивости, терпения и упорства эта книга, возможно, никогда не была бы закончена. В Питере сочетается выдающийся историк, включая энциклопедическое знание семьи Рокфеллеров и наших многочисленных институтов, с литературным вкусом, который был важен для создания этой книги. Среди его наиболее важных вкладов было предложение, сделанное в решающий момент, чтобы мы добавили третьего члена в «команду по написанию мемуаров». Фрейзер П. Зайтель был таким человеком. Я работал с Фрейзером на протяжении многих лет в «Чейзе», и его понимание банковской культуры обострило мое понимание. Еще важнее то, что остроумие и чувство юмора Фрейзера оживило процесс и улучшило качество книги.

Мой литературный агент Эндрю Уайли был источником большой поддержки и мудрым советником на протяжении всего процесса. Роберт Лумис в издательстве «Рэндом хаус» еще раз продемонстрировал, почему он считается лучшим редактором. Его предложения заметно улучшили качество книги. Доминик Тройяно, его ассистент, четко обеспечивал движение процесса и следил за тем, чтобы я обращал внимание на все детали.

Наконец, я хочу отметить любовь и поддержку моих детей - Дэвида, Эбби, Нивы, Пегги, Ричарда и Эйлин, и моих внуков - Дэвида, Миранды, Майкла, Клэя, Кристофера, Ребекки, Арианы, Камиллы, Дэнни и Адама на протяжении долгих лет, потребовавшихся для того, чтобы завершить работу над этими воспоминаниями. Я благодарен им больше, чем они об этом думают. Хотя я не мог бы написать эту книгу без помощи всех этих замечательных людей, я снимаю с них всю вину за возможные ошибки, которые могли остаться в тексте. Ответственность за них лежит исключительно на мне.

ДЭВИД РОКФЕЛЛЕР

Покантико-Хиллз, Нью-Йорк. Июль 2002 года.

notes

1

Фонд по сохранению облика и культурного наследия города Уильямсберга, в колониальную эпоху бывшего с 1699 по 1799 год столицей Вирджинии. - *Пр-шм. ред.*

2

Хантингтон, Коллиз Поттер (1821-1900) - американский железнодорожный магнат, основатель ряда железных дорог, в том числе знаменитой «Сентрал пасифик рейлроуд». -*Прим. ред.*

3

Сарджент, Джон Сингер (1856-1925) - известный американский художник, создавший серию портретов представителей высшего света США и Великобритании. - *Пр-им. ред.*

4

Гейтс, Фредерик Тейлор (1853-1929) - баптистский священник и бизнесмен, с 1891 г. -финансовый советник Дж. Рокфеллера-старшего по благотворительной и предпринимательской деятельности, его доверенное лицо в управлении Генеральным советом по образованию, Рокфеллеровским институтом медицинских исследований, Рокфеллеровским фондом. - *Прим. ред.*

5

Генеральный совет по образованию (ГСО) - организация, созданная в 1909 году и действовавшая за счет пожертвований Джона Рокфеллера старшего. Ее учреждение было одобрено Конгрессом США с целью «содействовать развитию образования без различия расы, пола или верования». Существовала до 1964 года. Способствовала строительству сотен средних школ, особенно в южных штатах с негритянским населением, оказывала помощь колледжам и университетам. - *Прим. ред.*

6

Дьюи, Джон (1859-1952) - американский философ, виднейший представитель *прагматизм.* Основное место в процессе улучшения общества отводил реформе в области педагогики. Предлагал изменить всю школьную систему, сделав упор на приобретение знаний, которые могут найти практическое применение в жизненном опыте учащихся. - *Прим. ред.*

Неспособность к чтению. - *Прим. ред.*

[г]Игра слов: по-английски Bell - «колокол», Buzzwell - «источник гула». - *Прим. ред.*

8

В проекте, который изобиловал ироническими ситуациями, эта была довольно интригующей. Отец не любил массовых развлечений. Несколькими годами раньше произошло даже нечто вроде семейного кризиса, когда обсуждался вопрос, покупать или не покупать радиоприемник. Отец упорно возражал, однако в конечном счете согласился купить радиоприемник при условии, что он будет играть тихо и не будет размещен в главной гостиной комнате дома на 54-й стрит.

9

Возможно, последнее слово в отношении этого спора было сказано сенатором Дэниелом Патриком Мойниханом. На обеде в Вашингтоне вскоре после распада Советского Союза он пожалел, что фреска была уничтожена, поскольку почти полное уничтожение памятников коммунистическим лидерам в Советском Союзе и в странах бывшего восточного блока могло привести к тому, что она могла бы оказаться единственным остающимся изображением Ленина где бы то ни было в мире!

10

«Кливденская клика», как ее часто называли в исторической литературе, - участники салона леди Астор. В имении Асторов в Кливленде, под Лондоном, собирались реакционные британские политические и государственные деятели: накануне Второй мировой войны - сторонники «умиротворения» фашистских агрессоров, а после ее начала - сторонники «восстановления мира» с гитлеровской Германией (Н. Чемберлен, Э. Галифакс, С. Хор и другие). - *Пр-им. ред.*

11

Дживс - идеальный камердинер в произведениях английского писателя П. Г. Вудхауса. *-Прим. ред.*

12

Дом для проживания студентов, названный так в честь Чарльза Элиота, президента Гарвардского университета (в 1869-1909 гг.). -

Прим. ред.

13

Названная греческими буквами корпорация студентов выпускных курсов университетов. Существует с 1776 г. Членство в ней считается престижным. - *Прим. ред.*

14

Гарвардский университет находится в г. Кембридже близ Бостона (штат Массачусетс). *-Прим. ред.*

15

Inns of Court (англ.) - четыре юридические корпорации, готовящие адвокатов. - *Пр-им. ред.*

16

Лондонская школа экономических и политических наук (Клэр маркет - по адресу в Лондоне). - *Прим. ред.*

1Дипломаты в Соединенном Королевстве традиционно аккредитованы при Сент-Джеймском дворе. - *Прим. ред.*

17

Брукингский институт (англ. Brookings Institution) - американский независимый научно-исследовательский центр, основанный в 1916

году с целью «ликвидировать разрыв между академической наукой и государственной политикой». - *Прим. ред.*

18

«Нэшнл сити бэнк» (в настоящее время имеющий название «Ситигруп») на самом деле был в большей степени банком Рокфеллеров, чем «Чейз». Брат деда, Уильям Рокфеллер, владел значительным процентом акций «Нэшнл сити бэнк» и был тесно связан с Джеймсом Стиллма-ном, президентом банка, в период с 1891 по 1909 год. Двое сыновей Уильяма женились на двух дочерях Джеймса Стиллмана; их клан стал известен как Стиллманы-Рокфеллеры, и их семья имела тесные связи с «Сити-бэнк» на протяжении долгих лет. В 1960-х годах, когда я стал президентом «Чейза», Стиллман-Рокфеллер, внук Уильяма; был председателем правления «Ферст нэшнл сити бэнк». Однако к этому времени Стиллман и его семья владели менее чем 1%, акций «Сити-бэнк», а наша семья - примерно 1% акций «Чейза». Хотя Стиллман и я имели сердечные личные отношения, мы не были близкими друзьями, а были жесткими и активными конкурентами.

19

Война 1898 года, в результате которой потерпевшая поражение Испания отказалась от прав на бывшую ее колонией Кубу. - *Пр-им. ред.*

Ато-Рей - главный деловой район в г. Сан-Хуане, административном центре Пуэрто-Рико. -*Прим. ред.*

20

Резиденция для иностранных студентов, построенная Д. Рокфеллером-отцом в конце 20-х годов XX века. - *Пр-им. ред.*

21

Девятнадцатая лунка - зал при гольф-клубе вместе с баром для выпивки. - *Прим. перев.*

22

Города, где расположены банки Федеральной резервной системы. - *Прим. ред.*

23

Пегги и я были заинтригованы возможностями повышения плодородности почвы путем внесения микроэлементов и удобрений. В партнерстве с Бенно Шмидтом мы купили участок площадью в 16 тыс. гектаров и использовали его в качестве ранчо для разведения овец.

24

На церемонии посвящения в 1963 году Шагал сказал мне, что, за исключением окна-розетки с витражом Матисса, восемь окон нефа церкви - не слишком высокого качества. «Можно ли тут что-нибудь сделать?» - спросил он. Я ответил, что, безусловно, да, если бы он пожелал сделать витражи и для других окон. Шагал согласился шпредложил пророков Ветхого Завета в качестве центральной темы. Шагал создал один из витражей в память Майкла Рокфеллера, сына Нельсона, который умер в Папуа на Новой Гвинее в 1961 году, использовав текст из Евангелия от Иоанна: «Ищите и обрящете». После смерти Нельсона витраж окна «Иоиль» был посвящен ему. В июне 1997 года приход посвятил окно «Иезекииль» памяти моей жены Пегги.

25

Нерешительное поведение Валленбергов закончилось на трагической ноте. Старший Валленберг, один из наиболее выдающихся и успешных бизнесменов мира, нагружал своего сына все более тяжелыми обязанностями, так что у того не хватало времени для жены и маленьких детей. Это обстоятельство в сочетании с тем напряжением, в котором он находился, вероятно, оказалось слишком тяжелым для молодого Маркуса, и пятью годами позже он покончил с собой.

26

Джиованни Аньелли скончался в январе 2003 г. в возрасте 81 года. - *Пр-им. ред.*

27

Федерация экономических организаций, объединение крупнейших компаний Японии. *-Прим. ред.*

28

Англ. back office - «тыльный офис», отделы банка, занимающиеся ведением счетов, оформлением различных операций, расчетами, а не совершением сделок или непосредственными контактами с клиентами. - *Пр-им. ред.*

29

Помню один эпизод, в котором оказался объектом раздражения Джонсона. Я выступил с речью в Чикаго, критикуя его экономическую политику, и через неделю или около того присутствовал на совещании в Белом доме вместе с рядом профсоюзных лидеров. Я должен был уйти с совещания до его окончания, и когда попытался сделать это незаметно, Джонсон обратился ко мне со словами: «Дэвид, мне не слишком понравилось то, что вы говорили обо мне в Чикаго на прошлой неделе».

30

Созданный в 1927 году изобретателем Чарльзом Кеттерингом Фонд «для спонсирования научных исследований на благо человечества». Охватывал сферу образования, международных дел, «демократической практики». - *Прим. ред.*

31

Один из крупнейших благотворительных фондов США, созданный в 1937 году членами семьи Лилли, предпринимателями из г. Индианаполис, связанными с фармацевтической промышленностью. - *Прим. ред.*

32

Майк - уменьшительное от Майкл, имеется в виду Майкл Оксенберг. - *Прим. ред.*

\ ГГ Г» Т¥ А ТТ II Л Л

34

Соглашения конференции Объединенных Наций по валютным и финансовым вопросам, состоявшейся в июле 1944 года в Бреттон-Вудсе (г. Вашингтон). - *Прим. ред.*

35

Созданная в 1972 году по инициативе Д. Рокфеллера и при активном участии З. Бжезин-ского как «механизм глобального планирования» неправительственная организация, объединяющая виднейших представителей политических, финансовых, промышленных и научных кругов из Северной Америки (США, Канада), Западной Европы и Японии. - *Прим ред.*

36

Англ. NEED - Near East Emergency Donations - Срочные пожертвования для Ближнего Востока. По-английски NEED означает «нужда». - *Пр-им. перев.*

Рециклирование - перераспределение, возвращение в оборот поступлений от продажи нефти странам-импортерам в виде займов и инвестиций. - *Пр-им. ред.*

38

В другой раз я попытался привезти экземпляр художественного каталога коллекции моего брата Нельсона для друга в Саудовской Аравии. Таможенный чиновник конфисковал книгу, поскольку в ней было изображение обнаженной женщины работы Анри Матисса. Мне пришлось попросить вмешаться министра финансов Саудовской Аравии, чтобы получить эту книгу обратно.

39

Элитная военная академия в Англии. - *Прим. ред.*

Контролер денежного обращения - назначаемый президентом США и утверждаемый Сенатом чиновник, который отвечает за регистрацию, регулирование и ликвидацию банковских учреждений. - *Прим. ред.*

41

Замечание Саймона звучало как реванш за сделанное мне предложение президента Никсона стать министром финансов после выхода в отставку Джорджа Шульца в 1973 году. Будучи заместителем министра финансов, Саймон думал, что его кандидатура является первой. По имеющимся сообщениям, он был глубоко обижен, что получил этот пост только после того, как я от него отказался.

42

Субординированный кредит - кредит, имеющий более низкий, вторичный статус по сравнению с требованиями об оплате других кредитов. - *Прим. ред.*

Грейси-Мэншн - резиденция мэра Нью-Йорка. - *Прим. ред.*

Одной из странных сторон современной политики является то, что Кольер и Г оровиц, создавшие себе имя и сделавшие немало денег на своих книгах о Рокфеллерах, Кеннеди и Фордах, в которых авторы выступали с позиций левых марксистских критиков американского капитализма и американского истеблишмента, стали любимцами правого крыла Республиканской партии. Горовиц является директором Центра изучения популярной культуры в Лос-Анджелесе, получающего значительное финансирование от Ричарда Меллона Скайфа и других активистов-консерваторов. Политика действительно иногда сводит в одну постель чуждых сожителей.

45

Академия Филлипса в г. Эксетере - одна из наиболее известных и престижных школ-интернатов. Основана в 1781 году Джоном Филлипсом (1719-1795), объявившим своей целью «соединить добродетель со знанием». - *Пр-шм. ред.*

«Академия Конкорд» - средняя школа по подготовке к поступлению в колледж в г. Конкорд, штат Массачусетс. - *Прим. ред.*

47

Радклиффский колледж - часть Гарвардского университета. Назван в честь английской аристократки Энн Радклифф, учредившей здесь в XVII веке фонд для поддержки научных исследований. - *Пр-им. ред.*

В г. Мидлбери, штат Вермонт. - *Прим. ред.*

49

Тэт - вьетнамский Новый год по лунному календарю. В день этого праздника, 30 января 1968 г., началось наступление вьетнамцев против американских войск. - *Прим. ред.*

«Черные пантеры» - радикальная негритянская организация, созданная выпускниками школ и колледжей в 1966 году для охраны негритянских гетто от нападений полиции и белых расистов. Выступала за «расовое и социальное освобождение черного населения

Америки». Создавала вооруженные группы для «оперативного реагирования на нарушение прав чернокожих». Считала США фашистским государством. Подвергалась суровым репрессивным мерам со стороны властей. Распалась в начале 1970-х годов. - *Прим. ред.*

«Лига плюща» - объединение 8 элитных американских университетов (Гарвардский, Колумбийский, Йельский, Принстонский и др.). Возникла в 1937 году первоначально для проведения межуниверситетских соревнований по американскому футболу. Название получила по схожести внешнего облика зданий, вошедших в Лигу университетов, стены которых по английской традиции увиты плющом. - *Прим. ред.*[2]

Бунт в тюрьме г. Аттики штата Нью-Йорк в 1971 году, в ходе которого погибли 43 заключенных и охранника. - *Прим. ред.*

Местность в штате Вайоминг, где располагалось имение Рокфеллеров. - *Прим. ред.*

51

Имеется в виду книга Питера Кольера и Дэвида Горовица «Рокфеллеры: американская династия». - *Прим. ред.*

52

Трон Павлина или Павлиний трон - трон «правителя правителей» Великого Могола, изготовленный в виде развернутого павлиньего хвоста и украшенный редчайшими драгоценными камнями. Был вывезен из разграбленного им побежденного Дели персидским правителем Надир Шахом в 1739 году. В 1949 году захвачен англичанами и отправлен на корабле в Англию. Корабль затонул у берегов Восточной Африки, и трон ушел на дно Индийского океана. - *Прим. ред.*

53

Блэр-хаус - официальная резиденция особо почетных гостей президента США в Вашингтоне, расположенная недалеко от Белого дома. - *Прим. ред.*

54

Сотрудник «Чейза» Арчибальд Рузвельт, двоюродный брат Кермита Рузвельта, сотрудника ЦРУ, организовавшего путч 1953 года, который привел шаха на трон, был со мной в этой поездке. Арчи, который также работал в ЦРУ, обладал потрясающим политическим и историческим знанием Средней Азии и региона Персидского залива. Арчи сказал, что, по его мнению, в Иране для шаха «игра окончена».

55

Имеется в виду «Бельдербергский клуб» - группа .представителей промышленных и финансовых кругов, влиятельных государственных и политических деятелей ведущих капиталистических стран. Названа по гостинице «Бильдерберг» близ г. Остенбека в Нидерландах, где в мае 1954 года состоялось ее первое заседание. Д. Рокфеллер входил в руководящий комитет клуба. - *Прим. ред.*

Лимфома - опухоль иммунной системы, развивающаяся в лимфатических узлах. — *Прим. ред.*

«Фасадный офис» - англ. Front office, подразделения банка, занимающиеся заключением сделок с валютой депозитами, ценными бумагами, а также офисы высшего менеджмента. *-Прим. ред.*

Под этим названием в исторической литературе закрепились различные протестные движения в США с конца XIX века по 20-е годы прошлого века, вылившиеся в конституционно-законодательные реформы, осуществленные властями федерации и штатов. - *Прим. ред.*

59

Игра слов: в данном случае БИГ МАК («большой МАК») относится к Корпорации муниципальной помощи - МАК, но звучит так же, как название большого бутерброда, популярного в сети ресторанов быстрого питания фирмы «Макдоналдс». - *Прим. ред.*

Джейкоб Копл Джэвитс (1904-1986) - в течение многих лет сенатор-республиканец от Нью-Йорка. - *Прим. ред.*

61

Город Олбани - административный центр штата Нью-Йорк. - *Прим. ред.*

Испан. El Presidents - здесь: председатель. Ф. Кастро - председатель Государственного совета и Совета министров Республики Куба. -*Прим. ред.*

63

Моя дочь Пегги посещала Кубу несколько раз после 1985 года, и у нее сложились хорошие отношения с президентом Кастро. Это может, отчасти, объяснить радостное поведение Кастро. У нас состоялась частная встреча с Кастро на следующий день в здании Совета по внешней политике на Парк авеню.

64

Уильям Ф. Бакли (мл.), 1925 г.р. - ведущий консервативный деятель США, журналист, издатель и писатель - автор популярных «шпионских романов». Основатель (1955 г.) и главный редактор (до 1990 г.) влиятельного политического еженедельника «Нэшнл ревю».

- *Прим. ред.*

65

Ньют Грингрич (1943 г.р.) - видный деятель Республиканской партии. Специалист по истории современной Европы. С 1979 года - член Палаты представителей от штата Джорджия. В 1995 году избран спикером Палаты представителей. Оставался на этом посту до 1998 года, когда ушел в отставку. - *Прим. ред.*

Марио Куомо (1932 г.р.) - американский политик-демократ. Был мэром г. Нью-Йорка, а затем, с 1982 по 1994 год, губернатором штата Нью-Йорк. - *Прим. ред.*

Нью-йоркская инвестиционная компания. - *Прим. ред.*

В Осло в результате проходивших там скрытно переговоров между представителями Израиля и ООП в августе 1993 года было лишь парафировано предварительное соглашение об урегулировании израильско-палестинских отношений, а в следующем месяце Израиль и ООП подписали в Вашингтоне декларацию принципов временного самоуправления - основополагающий документ, в развитие которого между ними впоследствии был заключен ряд договоренностей (в Каире, Таба, Уайт-Плантэйшн и др.), который принято называть «процессом Осло», а соглашения именовать по порядку: «Осло-1», «Осло-2» и т.д. Соглашение в Уайт-Плантэйшн (близ г. Куинстаун в штате Мэриленд) подписано 23 октября 1998 г. - *Пр-им. ред.*

Имеется в виду возвращение Панаме суверенитета над зоной Панамского канала в соответствии с договором, подписанным между США и Панамой в 1977 году. - *Пр-им. ред.*

ДГЛА стала Советом по Латинской Америке в феврале 1965 года, когда мы официально слились с Латиноамериканским информационным комитетом и Межамериканским советом США. В 1970 году мы изменили название на Совет Америк.

71

Обвальное падение мексиканского песо в конце 1994 года, поразившее финансовую жизнь всей Латинской Америки. Получило название по наименованию популярного мексиканского алкогольного напитка. - *Прим, ред.*

«Азиатский грипп» 1998 года - финансово-экономический обвал в странах Юго-Восточной Азии, болезненно отозвавшийся на мировой экономике. - *Прим. ред.*

Имеется в виду колледж в Уэллсли, штат Массачусетс. — *Прим. ред.*

[г]Макс Эрнст (1891-1976) - немецкий художник-сюрреалист; Пит Мондриан (1872-1944) -голландский художник-абстракционист, Джорджо де Кирико (1888-1978) - итальянский художник, один из представителей сюрреализма; Пауль Клее (1879-1940) - швейцарский живописец и график, представитель экспрессионизма. - *Прим. ред.*

\<Мальчик в красной жилетке» является одной из четырех картин с таким названием, написанных Сезанном. Другие выставлены в Национальной галерее в Вашингтоне, в коллекции Барнса в Филадельфии и в Музее д'Орсе в Париже.

Коллекция Тиссен-Борнемица в настоящее время расположена в Виллья-Эрмоса в Мадриде.

75

16 марта 1968 г. американские солдаты устроили кровавую бойню во вьетнамской деревушке Май Лай, уничтожив 567 мирных жителей.

- Прим. ред.

76

Несколькими годами раньше я организовал аналогичный синдикат для покупки коллекции Эдварда Дж. Робинсона, однако Ставрос Ниархос увел у нас эту коллекцию, предложив более крупную сумму.

77

Лео Стайн купил «Девушку» Пикассо в 1905 году за несколько долларов у дилера, продававшего предметы искусства; в 1968 году мы заплатили чуть менее 1 млн. долл.; по оценке, проведенной недавно, ее стоимость составляет 25 млн. долл.

Несколькими годами раньше я организовал аналогичный синдикат для покупки коллекции Эдварда Дж. Робинсона, однако Ставрос Ниархос увел у нас эту коллекцию, предложив более крупную сумму.

ˆВыставка коллекции живописи питсбургского угле- и сталепромышленника Генри Клея Фрика в его бывшей резиденции в Нью-Йорке.

- *Пр-им. ред.*

79

Фовисты (франц. f auves - «дикие») - группа художников, приобретших известность во Франции в начале XIX века, чьи картины экспрессивностью красок и манерой письма в то время шокировали публику. Главой фовистов считается А. Матисс. - *Прим. ред.*

Начиная с 1982 года трастовый комитет продал приблизительно 14% акций РГИ компании, принадлежащей Джианни Аньелли из Италии, семье Уильяма Хьюитта из Калифорнии, а также Б.К. Джонсону из Техаса, чтобы обеспечить для нескольких семейных трастовых фондов Рокфеллеров большую ликвидность и дополнительный доход для их бенефициаров.

Фонды фактически были предоставлены в виде ссуд двум партнерствам, которыми владела РГИ, а именно «Рокфеллер сентер пропертиз» и «РЦТ эссошиэйтс», чтобы предохранить материнскую компанию от большого числа возможных юридических и финансовых случайностей.

1Позже мы неофициально узнали, что «Мицуи Фудосан» готова была предложить около 1 млрд. долл. за эту недвижимость. Однако эта цена могла пойти вверх, если бы две эти японские компании начали борьбу на торгах.